TS. JOHN MULLINS

ĐỒNG TÁC GIẢ CỦA CUỐN SÁCH
GETTING TO PLAN B

Người dịch **Thái Thị Huyền Nga**

KINH DOANH BẰNG TIỀN CỦA KHÁCH HÀNG

The Customer-Funded Business

NHÀ XUẤT BẢN
KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

WILEY

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

TS. JOHN MULLINS

Người dịch: THÁI THỊ HUYỀN NGA

Nhóm hiệu đính: KiStartup

KINH DOANH BẰNG TIỀN CỦA KHÁCH HÀNG

Chịu trách nhiệm xuất bản

ThS. VÕ TUẤN HẢI

Biên tập: VŨ MINH HUYỀN - TRƯƠNG YẾN MINH

Sửa bản in: BÙI ĐỨC CHƯ

Thiết kế sách và chế bản: ĐỖ PHÚ - LÊ THỊ HỒNG THỦY

Thiết kế bìa: ĐẶNG NGUYÊN VŨ

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

70 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

ĐT: P. KH-TH: 024 3942 3172; TT. Phát hành: 024 3822 0686;

Ban Biên tập: 024 3942 1132 - 024 3942 3171

Fax: 024 3822 0658

Website: http://www.nxbkhkt.com.vn

Email: nxbkhkt@hn.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

28 Đồng Khởi - Quận 1 - TP. Hồ Chí Minh. ĐT: 028 3822 5062

In 2000 bản khổ 16 × 24 cm, tại Xí nghiệp in NXB Văn hóa Dân tộc.

Địa chỉ: 128C/22 Đại La, Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Số ĐKXB: 3977-2018/CXBIPH/9-127/KHKT.

Số QĐXB: 131/QĐ-NXBKHKT, ngày 5/11/2018.

In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2018.

Mã ISBN: 978-604-67-1163-6

Những lời khen ngợi dành cho cuốn sách

Kinh doanh bằng tiền của khách hàng

"Đây ĐÍCH THỰC là ý tưởng nền tảng dành cho các doanh nhân – trước hết hãy tránh xa tất cả các con đường khác để theo đuổi các khách hàng nhằm tìm kiếm tiền vốn cho việc kinh doanh mạo hiểm của mình. Cuốn sách này chỉ ra một tố chất có tính quyết định mạnh mẽ mà những người lãnh đạo trong kinh doanh đều cần đến, để đảm bảo rằng họ đang tạo ra những thứ thực sự có giá trị. Sau khi nếm trải bài học này một cách sâu sắc (gây dựng các nguồn vốn thiên thần và thất bại), hai phi vụ mạo hiểm gần đây nhất của tôi được thực hiện theo lời khuyên khôn ngoan của Mullins và đã thành công."

- Verne Harnish

CEO Gazelles; tác giả cuốn sách *Scaling Up and Mastering the Rockefeller Habits (Tăng cường và làm chủ các thói quen Rockefeller)*

"Khách hàng không chỉ là thượng đế, anh ta còn có thể là nhà đầu tư mạo hiểm (VC) của bạn nữa! Sự tài hoa của John Mullins đã tạo cảm hứng cho những thành công của tôi suốt nhiều năm qua và các ý tưởng của ông cũng có thể dẫn dắt các bạn."

- Bernard Auyang

Doanh nhân và nhà đầu tư; Chủ tịch Quốc tế nhiệm kì 2014 - 2015, *Young Presidents' Organization (Tổ chức Chủ tịch trẻ)*

"Mullins đã kết nối các chấm nhỏ. Rõ ràng ông đã có cách nhìn

nhận tiên phong thông qua năm mô hình sắc nét của Kinh doanh bằng tiền của khách hàng. Ông mài giũa sự hiểu biết của chúng ta về cách sử dụng sức mạnh của đổi mới thị trường và sự lôi kéo khách hàng để có tiền cho nghiệp vụ kinh doanh mới xuất hiện. Một bộ công cụ tuyệt vời cho doanh nhân mới cũng như các doanh nhân đã có kinh nghiệm."

- Jerry Engel

Cổ đông quản lí, Giám sát các cổ đông đầu tư mạo hiểm;

Phụ tá Giáo sư danh dự;

Trường Kinh doanh Haas, Đại học California Berkeley

"Lời khuyên khôn ngoan của Mullins dành cho các doanh nhân và các nhà đầu tư, những người hiểu được tầm quan trọng của những lời khuyên này đối với các công ty đã hình thành và đang tìm cách giải phóng sự sáng tạo và tăng trưởng. Sử dụng tiền của khách hàng là một phương pháp tiếp cận đầy hiệu quả mà rất nhiều doanh nghiệp đã bỏ quên một cách đơn giản hoặc không bao giờ hiểu được. Nếu bạn không đọc cuốn sách này, bạn sẽ thua đối thủ cạnh tranh."

- Mike Harris

CEO sáng lập First Direct và Egg Banking;

Tác giả cuốn sách *Find Your Lightbulb (*Tìm ra chiếc bóng đèn của bạn)

"Ghim chặt vào trí óc chúng ta. Sử dụng tiền của khách hàng không chỉ là một nguồn vốn để khởi nghiệp hay phát triển kinh doanh của bạn. Xa hơn nữa, nó còn là nguồn vốn sẵn có hấp dẫn nhất. Mullins đã cho biết tại sao, và ông cũng đã chỉ ra năm cách để có được nguồn vốn này."

- Tom Byers

Giáo sư và Giám đốc Chương trình đầu tư mạo hiểm cho công nghệ Stanford;

Trường Đại học Stanford; đồng tác giả cuốn sách Technology Ventures (Đầu tư mạo hiểm cho công nghệ)

"Một lời nhắc nhở kịp thời, các khách hàng của bạn không chỉ là

một nguồn đáng tin cậy khi bạn khởi đầu mà họ còn là một nguồn tài chính có giá trị - đặc biệt trong giai đoạn đầu. Gói gọn trong các giai thoại có giá trị và những câu chuyện có tính truyền cảm hứng về kinh doanh thành công (và thất bại), John Mullins đã ghi dấu ấn một lần nữa!"

- Richard Gourlay

Giám đốc điều hành Sussex Place Ventures

"Hạnh phúc là một dòng tiền tích cực. Tôi đã nhắc nhở sinh viên của mình rằng hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm (và hầu hết các nhà đầu tư thiên thần) thường không tài trợ cho các doanh nghiệp mới, họ chỉ tài trợ cho các doanh nghiệp đang ở tư thế sẵn sàng phát triển nhanh chóng. Năm mô hình mà John nhấn mạnh có thể giúp các doanh nhân khởi động và kiểm chứng doanh nghiệp của mình khi các nguồn vốn khác khan hiếm và tốn kém."

- Andrew Zacharakis

John H. Muller, Chủ tịch Hội Doanh nghiệp, Đại học Bapson

"Có rất nhiều cuốn sách giúp bạn phát triển một bài thuyết trình hoàn hảo để đảm bảo bạn có thể có được sự đầu tư. Nhưng các doanh nhân mới là những người khởi động kinh doanh, còn sự đầu tư chỉ là phương tiện. Cuốn sách này là một hành trình lớn, thông qua nhiều cách để chúng ta có thể xây dựng các doanh nghiệp hoặc thay đổi mô hình kinh doanh của mình bằng cách sử dụng nguồn tiền của những người khác. Và quan trọng là – bảo toàn giá trị của chính doanh nghiệp của bạn. Đừng tăng vốn đầu tư cổ phần cho tới khi bạn đọc xong cuốn sách này và cân nhắc các lựa chọn khác."

- Dale Munray

Đồng sáng lập Omega Logic, Nhà đầu tư thiên thần năm 2011 của nước Anh

"Chỉ riêng Chương 8 thôi đã làm nên giá trị của cuốn sách. Phần lớn các doanh nghiệp khởi nghiệp không bao giờ có cơ hội đạt được một khoản đầu tư có tổ chức. Một số có thể không cần tới khoản này. John Mullins đã cho các doanh nhân thấy một con đường khác, sử dụng phương pháp thay thế đã được chứng minh, đó là Kinh doanh bằng tiền của khách hàng. Thậm chí nếu bạn định mở rộng kinh doanh bằng vốn đầu tư mạo hiểm, thì tiền của khách hàng trước hết vẫn có thể là một con đường mau lẹ để thử

nghiệm và chứng minh giá trị doanh nghiệp của bạn."

- Randy Komisar Đối tác, Kleiner Perkins Caufield & Byers; Giảng viên Đại học Stanford; tác giả cuốn sách *The Monk and the Riddle* (Thầy tu và điều bí ẩn)

"Rất dễ áp dụng, từ đầu tới cuối, và chắc chắn sẽ hữu ích với những doanh nhân tham vọng (hoặc đang cố gắng). Các mô hình đều là những công cụ phân tích tuyệt vời nhờ các nghiên cứu điển hình mang lại."

- Amar Bhidé

Giáo sư Schmidheine, Trường Fletcher, Đại học Tufts; tác giả cuốn sách *The Venturesome Economy and A Call for Judgment* (Nền kinh tế mạo hiểm và tiếng gọi phán quyết)

"Với Kinh doanh bằng tiền của khách hàng, John một lần nữa mang đến cho chúng ta một cuốn sách tuyệt vời. Nếu như ai đó đang tìm kiếm cảm hứng về cách giữ nhu cầu tiền mặt ở mức tối thiểu và tránh được các rủi ro trong đầu tư – thì đây là cuốn sách đầu tiên mà họ cần cầm lên và đọc nó."

- James King

Người sáng lập và *Chủ tịch Find Invest Grow* (FIG)

"Thực sự thu hút. Kiếm được tiền đúng lúc, nói một cách an toàn là tránh được việc cạn kiệt tiền và văng ra khỏi sự nghiệp kinh doanh. John Mullins đã chỉ dẫn một cách thuyết phục các doanh nhân gạt bỏ đi các bản trình chiếu PowerPoint của họ và coi các khách hàng trả tiền cho mình như là "những bến đỗ đầu tiên". Các nhà đầu tư giai đoạn đầu có thể muốn nghĩ theo cách tương tự!"

- M. S. Rao

Giáo sư, Viện Nghiên cứu và Quản lý SP Jain

"Cuốn sách cần thiết cho bất kì doanh nhân nào mới bắt đầu – một cách tiếp cận mang tính cách mạng để có tiền cho một thương vụ kinh doanh mạo hiểm mới. Một triển vọng rõ rệt về gọi vốn và mở rộng các tham vọng."

- Jim Hall

CEO *Entrepreneurship Centre* (Trung tâm Doanh nhân); Trường

Kinh doanh Said, Đại học Oxford

"Giáo sư Mullins đã phá vỡ huyền thoại cho rằng chìa khóa để thành công trong kinh doanh là nâng vốn đầu tư mạo hiểm lên hàng đầu. Ông đã "kê đơn" việc tìm kiếm đúng các khách hàng và khiến họ trả tiền cho việc kinh doanh của bạn là một sự hướng dẫn từng bước tuyệt vời để tăng vốn đầu tư mạo hiểm – Cứ thực hiện việc kinh doanh trước đã, rồi các khoản đầu tư sẽ đi theo!"

- Bill Earner

Đối tác, Connect Ventures

"Thiết thực và súc tích, là cuốn sách mà mọi doanh nhân phải đọc, các cách nhìn hoàn toàn mang tính thực tiễn thích hợp với bất kì doanh nhân hay nhà điều hành doanh nghiệp nào."

- Sunita Singh Đồng sáng lập và Giám đốc cấp cao, *National Entrepreneurship Network* (Mạng lưới doanh nhân toàn quốc), Ấn Độ

"Một cuốn sách thực sự lôi cuốn, không quá dài. John Mullins đã đưa ra một mô hình hoàn toàn mới trong việc gọi vốn kinh doanh. Các doanh nhân sẽ tránh được rất nhiều thất bại trong kinh doanh nếu như họ hiểu được các thông điệp và sử dụng chúng."

- Kavil Ramachandran

Thomas Schmidheiny, Giáo sư về quản lí tài sản và kinh doanh hộ gia đình, Trường Kinh doanh Ấn Độ

"John Mullins đã xuất bản cuốn sách thứ ba của mình. Sau cuốn The New Business Road Test (Thử nghiệm cách thức kinh doanh mới) và cuốn Getting to Plan B (Thực hiện kế hoạch B) ông đã viết thêm một cuốn sách khác dành cho các doanh nhân, các nhà đầu tư, các nhà giáo dục dựa trên các nghiên cứu nghiêm túc đồng thời lại hấp dẫn và thiết thực. Ông chỉ ra cho các doanh nhân làm thế nào có thể trì hoãn việc tăng chi phí đầu tư mạo hiểm bằng cách nhận được tiền từ các khách hàng trong giai đoạn đầu của hoạt động kinh doanh."

- Rama Velamuri

Giáo sư môn Doanh nghiệp;

Trường Kinh doanh Quốc tế Âu – Trung, Thượng Hải

"Một liều thuốc giải độc kịp thời và có lợi đối với phần lớn cách tiếp cận phổ thông về vấn đề tài chính khi bắt đầu một dự án mới. Mullins đã lập luận hết sức thuyết phục rằng đối với hầu hết các công ty khởi nghiệp phi công nghệ, việc tìm kiếm các nguồn tài chính từ bên ngoài không chỉ tốn thời gian mà đôi lúc còn không đạt được mục đích, nhưng lại thường có hiệu quả ngược lại để phát triển kinh doanh bền vững phục vụ các nhu cầu thực sự của khách hàng. Mullins đã xây dựng cách tiếp cận dựa trên các bằng chứng của các doanh nghiệp đã thí điểm thành công trong những cuốn bán chạy nhất của mình là *Thử nghiệm cách thức kinh doanh mới* và *Thực hiện kế hoạch B*, đồng thời cung cấp nó cho những người có thể trở thành doanh nhân thông qua bộ công cụ được xây dựng kĩ lưỡng và những câu chuyện chân thực sống động."

- Soren P. Hovgaard

Trưởng bộ môn Phát triển doanh nghiệp;

Phó Giáo sư thỉnh giảng, Khoa Kinh tế, Đại học Copenhagen

"Một sự thay đổi mang tính biến hóa trong cách chúng ta nghĩ về nguồn vốn cho sự khởi đầu. Trong khi "khởi nghiệp tinh gọn", "tự bỏ vốn kinh doanh" và các phương pháp khác đã có chỗ đứng của mình và lôi cuốn giới khởi nghiệp thì cuốn sách này lại khiến tôi nhận ra rằng thập kỉ tiếp theo sẽ thuộc về các doanh nghiệp kinh doanh bằng tiền của khách hàng. Và cuốn sách này đã cho thấy điều đó. Khởi nghiệp cũng giống như hình thức đầu tư thiên thần, mang nhiều tính đam mê hơn là tính hệ thống. Nhưng với năm mô hình gọi vốn từ tiền của khách hàng cũng như bản "Danh mục của John dành cho nhà đầu tư thiên thần" ở cuối mỗi chương đã làm cho quá trình này trở nên cô đọng."

- Ajeet Khurana

Top 15 Nhà đầu tư thiên thần năm 2013, Ấn Độ

"Kinh doanh bằng tiền của khách hàng đã làm được điều đó. Lời khuyên thực tế nhất dành cho những ai tìm kiếm vốn từ cộng đồng cho kinh doanh. Tôi đề xuất cuốn sách của John cho những người muốn có nền tảng về kinh doanh bằng tiền của khách hàng, đó là thứ nền tảng thấm đẫm tinh thần kinh doanh sâu sắc. Tôi không thể chờ đợi để đưa cuốn sách này vào hành động!"

- Norris Krueger

Doanh nhân vùng Tây Bắc;

Học giả, Viện Max Planck

"Thỏa mãn doanh nhân cũng như các nhà đầu tư thiên thần... thậm chí là cả những giáo sư giảng dạy về kinh doanh. Sự khôn ngoan, kinh nghiệm và kiến thức của Mullins về các doanh nhân hiện diện trên từng trang sách. Đặc biệt sâu sắc đối với tôi là "Danh mục kiểm tra của John" ở phần cuối Chương 2 đến Chương 7. Đây là một trong những cuốn sách mà các doanh nhân cần dành thời gian để đọc, để xây dựng được đế chế kinh doanh của họ trên nền tảng chắc chắn và bền vững."

- Keith William Phó Tổng Giám đốc Cấp cao phụ trách trải nghiệm của thành viên, *Entrepreneurs' Organization* - EO (Tổ chức các doanh nhân - EO)

"John và tôi có quan điểm tương tự từ hơn một thập kỉ qua về các nghiên cứu khác nhau liên quan tới việc áp dụng những kiến thức mà các doanh nhân thành công đã học hỏi được. Cuốn sách này đã ghi lại những ý tưởng tốt đẹp mà một doanh nhân sành sỏi tham gia nghiên cứu đã từng nói với tôi: "Hãy đối xử với các khách hàng đầu tiên của bạn như là những đối tác của bạn vậy – họ là những nhà đầu tư đầu tiên và là những người bán hàng giỏi nhất của bạn". Các câu chuyện hấp dẫn trong cuốn sách này mời gọi và truyền cảm hứng cho bạn để học cách làm được điều đó."

- Saras Sarasvathy

Phó Giáo sư, Phòng nghiên cứu Isidore Horween;

Trường Darden, Đại học Virginia

"Hai trong số những việc quan trọng nhất mà bạn phải làm trong vai trò CEO/người sáng lập của một doanh nghiệp khởi nghiệp là phải tuyển dụng được đúng người và giữ cho doanh nghiệp của mình một mức độ tiền vốn hợp lí. Nguồn tài chính mạo hiểm có thể thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp khi gặp điều kiện tương thích, một doanh nghiệp có thể nhiều lần hưởng lợi từ các hình thức khác nhau, độc lập hơn về tăng trưởng vốn, đặc biệt là trong giai đoạn mới bắt đầu. Việc áp dụng các khái niệm và công cụ trong cuốn sách này sẽ làm doanh nghiệp của bạn hấp dẫn hơn với các nhà đầu tư, vì vốn đầu tư mà họ cung cấp cho bạn sẽ được sử dụng để thúc đẩy sự tăng trưởng, chứ không đơn thuần chỉ là việc cung cấp tài chính cho sự tồn tại."

- Carlos Eduardo Espinal

Đối tác, Seedcamp

"Một cuốn sách đúng thời điểm. Các nhà đầu tư thì không có nhiều, vì thế các doanh nhân phải chuyển qua các nguồn khác, thậm chí là tốt hơn để thay thế. Các doanh nhân được yêu cầu chứng minh sự thành công của mình và không có gì tốt hơn là chứng minh thông qua khách hàng. Món quà của John viết về điều này rất dễ đọc và nhắc chúng ta rằng "tiền tươi mới là vua."

- Tiến sĩ Shai Vyakarnam

Giám đốc Trung tâm nghiên cứu doanh nghiệp; Trường Đại học Cambridge, Judge Business School (Trường kinh doanh Judge)

"Cho dù bạn bắt đầu khởi nghiệp trong một nhà để xe hay giống như tôi, lập một công ty ở nước ngoài đại diện cho một hãng lớn của Bắc Mỹ thì cuốn sách này đều có sự hấp dẫn và phù hợp. Bạn sẽ không còn nghi ngờ gì nữa, tiền mặt rõ ràng là vua! John trao cho bạn một công cụ "Danh mục kiểm tra của John dành cho các nhà đầu tư thiên thần" cũng như thực tế của ông cùng với những câu chuyện hấp dẫn để kiểm chứng và cuối cùng sẽ giúp bạn chọn được một mô hình gọi vốn phù hợp với doanh nghiệp của bạn."

- Peter Moores

CEO và Giám đốc Quốc gia UK, Raymond James

"Thêm một cuốn sách nữa trở thành tâm điểm của các doanh nghiệp đang trong quá trình xây dựng. Tôi muốn các doanh nhân hiểu được rõ hơn về tầm quan trọng và sự tự do nói chung mà tiền mặt có thể mang lại cho các doanh nghiệp non trẻ đang trong quá trình tích lũy. Nó đặt một doanh nhân vào ghế lái. Là một nhà tư bản mạo hiểm, tôi ước sao các doanh nhân có thể độc lập kiểm chứng sản phẩm hay dịch vụ của mình trên thị trường và một khi những sản phẩm/dịch vụ đó không được thị trường đón nhận thì chỉ có vốn mới có thể vực họ dậy. Cuốn sách của John cung cấp một khuôn khổ toàn diện để suy tính xem làm thế nào tạo ra được tiền mặt và trở thành một doanh nhân tự cường."

- Hussein Kanji

Đối tác sáng lập, Hoxton Venture

"Trong suốt 30 năm hoạt động kinh doanh của mình, rất hiếm khi tôi tìm được những cuốn sách chất lượng đề cập đến những vấn đề trọng tâm, then chốt cho cả các doanh nghiệp và các nhà

đầu tư. Kinh doanh bằng tiền của khách hàng đích thực là một trong những cuốn sách đó, nó cung cấp những lời khuyên tuyệt vời, đi thẳng vào vấn đề cùng với các ví dụ thực tiễn. John hiện diện trong cuốn sách và thực hiện những điều đó với giới kinh doanh. Kiến thức và kinh nghiệm của ông rất đáng được tìm hiểu một cách trọn vẹn."

- James Caan

Tác giả cuốn sách Start Your Business in Seven Days and The Real Deal (Khởi nghiệp kinh doanh trong bảy ngày và cuộc giao dịch thực sự)

"John cung cấp một cuộc kiểm tra sự sáng suốt mang tính sinh tồn cho những người sáng lập thiếu kinh nghiệm. Thời gian để theo đuổi các nhà đầu tư thường nhiều hơn thời gian dành cho việc sáng tạo và gia tăng giá trị cho các khách hàng."

- Dave Chapma

Phó Chủ nhiệm Khoa Doanh nghiệp, Trường Đại học Tổng hợp London

"Các ý kiến về chuyên môn của John Mullins đã cho chúng ta cách nhìn mới vào các ý tưởng đã được chấp thuận tài trợ. Trong thời đại Kickstarter này, tất cả chúng ta đều nghĩ rằng chúng ta đã biết tất cả về tiền của khách hàng, nhưng cuốn sách của John lại cho chúng ta biết Kickstarter chỉ là một trong năm phương tiện gọi vốn của khách hàng để kinh doanh. Bằng những câu chuyện và phong cách viết tuyệt, John tổng hợp tất cả những gì chúng ta đã biết và làm cho chúng phù hợp hơn theo những cách thức mới đầy mạnh mẽ."

- Jerome Katz

Giáo sư Coleman về tinh thần doanh nhân, Trường Đại học Saint Louis

Tại sao lại có cuốn sách này?

Trở thành hoặc đang là một doanh nhân không hề dễ dàng. Gây dựng vốn để chuẩn bị cho một hành trình kinh doanh thậm chí còn khó hơn nữa. Mỗi năm – trong các năm thuận lợi – chỉ có khoảng 1.500 công ty khởi nghiệp ở Mỹ được các quĩ đầu tư mạo hiểm cấp vốn, cùng với khoảng 50.000 công ty khởi nghiệp khác được các nhà đầu tư thiên thần và các nhà đầu tư khác cấp vốn, một con số vô cùng ít ỏi so với 5 triệu dự án tìm kiếm vốn để khởi nghiệp[1]. Theo nghiên cứu của Statista, hiện nay những con số đó còn tệ hơn: năm 2013, chỉ có 843 hợp đồng giai đoạn khởi nghiệp được các công ty đầu tư mạo hiểm Mỹ thực hiện, mặc dù vậy, đây vẫn là con số tốt nhất trong nhiều năm qua, nhiều hơn gấp đôi so với năm 2010[2]. Quả thực là khó!

Các con số ở những nơi khác, kể cả ở Anh, nơi tôi đã dành phần lớn thời gian của mình, thậm chí còn nản lòng hơn. Ở châu Âu và châu Á, các dự án khởi nghiệp còn gay go hơn nữa. Một cách trực tiếp, tôi biết sự khó khăn đó như thế nào, bởi vì tôi từng khởi nghiệp và đã trực tiếp huy động vốn rất nhiều lần trong nửa đầu sự nghiệp của mình. Ở nửa sau của sự nghiệp, với vai trò là giáo sư tại một trong những trường dạy kinh doanh hàng đầu thế giới, và với vai trò là một thành viên hội đồng quản trị và nhà đầu tư, tôi đã giúp hàng trăm cá nhân vượt qua – hoặc là phá vỡ! – các vấn đề gây quĩ và các thách thức khác để trở thành những doanh nhân lớn mạnh. Một vài trong số đó có thể khi nghe thấy bạn sẽ ngạc nhiên, chúng được thực hiện trong các công ty lớn. Một số khác, điển hình hơn, sự khởi đầu của họ bắt đầu ở trong các nhà bếp hay các nhà để xe, hoặc chỉ qua vài vại bia tại một câu lạc bộ địa phương.

Tuy nhiên, phần lớn trong số đó, không đi theo các nguyên mẫu kiến thức thông thường mà được lưu giữ theo kiểu cẩm nang hiện nay:

• *Bước 1:* Lên một ý tưởng kinh doanh mới.

• *Bước 2:* Viết một kế hoạch kinh doanh.

• *Bước 3:* Gây dựng vốn từ một vài quĩ đầu tư mạo hiểm.

• *Bước 4:* Làm giàu!

Trên thực tế, hầu hết các công ty có tên trong danh sách các công ty tăng trưởng nhanh nhất thế giới - Inc 5000 ở Mỹ hay Fast Track 100 ở Anh và những danh sách tương tự ở các nơi khác – tất cả đều không đi theo những kịch bản thông thường.

Bạn có thực sự cần quĩ đầu tư mạo hiểm?

Họ đã làm gì? Phần lớn trong số họ *không bao giờ* cầm một đồng xu nào từ các quĩ đầu tư mạo hiểm, và họ cũng không phải thế chấp hay cầm cố căn nhà của mình. Thay vào đó, họ quản trị theo những cách khiến các hoạt động kinh doanh của họ bật lên và chạy, và sau đó là tăng trưởng, mà không cần phải thỏa mãn các quĩ đầu tư mạo hiểm hay nhượng bộ trước CFO của công ty. Bằng cách giải quyết các vấn đề từ phía khách hàng, hoặc tạo ra các trải nghiệm khách hàng thú vị, biến đổi không theo lẽ thường – cứ nghĩ mà xem, Peet hay Coffee Republic của Anh lại là quán café hay Banana Republic lại là nhãn hàng may mặc – hầu hết các doanh nhân này đều đã xây dựng nên những doanh nghiệp lớn mạnh và phát triển mà không cần tìm vốn từ các quĩ đầu tư mạo hiểm. “Vậy thì họ tìm kiếm nguồn vốn từ đâu?” bạn sẽ hỏi điều này. Phần lớn tiền của họ - ban đầu, ít nhất là như vậy, và thỉnh thoảng trong suốt quá trình kinh doanh của họ nữa – đến từ một nguồn dễ chịu và thân thiện hơn rất nhiều: các khách hàng của họ.

“Họ không phải thế chấp hay cầm cố căn nhà của mình”

Vấn đề: Sự quan tâm của công chúng bị đánh cắp

“Thế sau đó thì sao?” Bạn có thể thốt ra câu hỏi đó, “Phải chăng việc có một kế hoạch kinh doanh và mang nó đi huy động vốn tại các quĩ đầu tư mạo hiểm dường như đã trở thành trọng tâm của nỗ lực kinh doanh?” Theo quan điểm của tôi, có hai lí do.

Thứ nhất, cộng đồng các quĩ đầu tư mạo hiểm (VCs), các doanh nghiệp thiên thần, vườn ươm, và phần lớn còn lại trong hệ sinh thái kinh doanh hiện nay – đã đánh cắp sự nổi bật của tài chính doanh nghiệp trong suốt hai thế hệ qua, đầu tiên là ở California và

Boston, và gần đây là ở bất kì đâu. Họ đã làm điều đó vì những lí do có lợi: đôi khi hệ sinh thái này đã tạo ra mức lợi nhuận đáng kinh ngạc cho bản thân họ, cho các nhà đầu tư và cả những công ty lớn, có giá trị. Giá trị của các công ty như Apple, Amazon và Twitter đã tạo ra những tiêu đề hấp dẫn! Nếu như tập hợp tất cả các công ty được ngành đầu tư mạo hiểm hỗ trợ vào trong một quốc gia, nó sẽ là một trong những nền kinh tế lớn nhất thế giới hiện nay.

"Giá trị của các công ty như Apple, Amazon và Twitter đã tạo ra những tiêu đề hấp dẫn!"

Quĩ đầu tư mạo hiểm vốn dĩ không có gì sai cả. Tôi đã từng thực hiện huy động vốn từ quĩ đầu tư mạo hiểm và tự mình gây vốn. Nhưng như chúng ta sẽ thấy ở Chương 1, quĩ đầu tư mạo hiểm có những hạn chế cần được hiểu rõ, đặc biệt là khi việc huy động vốn được thực hiện quá sớm trong một chu kì kinh doanh.

Thứ hai, về mặt học thuật, chúng ta đã biết rằng có thể dạy người khác viết những bản kế hoạch kinh doanh – những bản kế hoạch theo kiểu một tập giấy được dập ghim ở góc – và sinh viên sẽ kéo đến từng đoàn theo chúng ta! Đừng bận tâm tới việc ai đó không thể thực sự lập kế hoạch tốt cho một thương vụ mạo hiểm có độ rủi ro cao, và thành công mới thường đến dưới dạng kế hoạch B, kế hoạch Z chứ không phải là kế hoạch A - đã được đề cập đến một cách tâm huyết trong bản kế hoạch kinh doanh. Chúng ta có thể dạy họ lập kế hoạch (và chúng ta cũng có thể dạy họ cả việc thuyết minh dự án nữa), vì thế họ sẽ có kế hoạch (và cả thuyết minh) nữa!

Tuy nhiên phần lớn các công ty tăng trưởng nhanh lại không kiếm tiền theo cách này. Như chúng ta sẽ thấy ở Chương 1, có những lí do thuyết phục khiến việc huy động vốn bạn cần từ các khách hàng thường là cách tốt nhất để thực hiện.

"Phần lớn các công ty tăng trưởng nhanh lại không kiếm tiền của họ theo cách này"

Giải pháp: Kinh doanh bằng tiền của khách hàng – Một ý tưởng thức thời

Năm 2012, tôi bắt tay vào một nghiên cứu để phát triển sự hiểu biết sâu sắc hơn về các doanh nhân can trường, những người đã xây dựng nên những công ty vĩ đại – đôi khi là những doanh nghiệp nhỏ để phù hợp với phong cách sống của họ, đôi lúc lại là

những doanh nghiệp lớn gắn liền với tên tuổi dòng họ - và các phương pháp (năm phương pháp khác biệt nhau) mà các doanh nhân đã sử dụng để khởi đầu và phát triển công việc kinh doanh của họ bằng tiền vốn từ các khách hàng. Cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay hay đang hiện diện trên màn hình trước mặt bạn chính là thành quả từ hành trình nghiên cứu của tôi.

Dĩ nhiên cuốn sách mang lại nhiều hơn là những hiểu biết của tôi và những bằng chứng mà tôi đã lượm lặt được. Cuốn sách chứa đựng những câu chuyện hấp dẫn của các công ty – Airbnb, Dell, Banana Republic và rất nhiều công ty khác nữa – đã được xây dựng và tài trợ theo cách này (ít nhất là ngay từ đầu, mặc dù không phải là mãi mãi) và đang tràn đầy những hứa hẹn cho các nhà đầu tư giai đoạn khởi nghiệp. Kết quả cuốn sách đã khiến tôi tin rằng đây là một trường hợp thuyết phục về việc huy động vốn từ khách hàng như là cách tiếp cận *đầu tiên* mà các doanh nhân – cho dù là đang khởi sự trong nhà để xe hay xung quanh chiếc bàn bếp hoặc trong các công ty đã được thành lập – đều phải cân nhắc khi nào thì huy động vốn cho hoạt động kinh doanh mới của họ. Và không chỉ rêng tôi có quan điểm này. Một số nhà đầu tư hiểu biết cũng chia sẻ quan điểm này!

Thật vậy, Fred Wilson, nhà đầu tư mạo hiểm thuộc Quĩ Union Square Ventures đã xếp hành động huy động quá nhiều và quá sớm vốn đầu tư mạo hiểm vào những điều khoản cứng nhắc là huy động vô tội vạ. "Trên thực tế, khoản tiền mà các start-up huy động được để làm vốn và tăng vốn lần đầu (Series A) có tương quan tỉ lệ nghịch với thành công. Vâng, ý của tôi là như thế. Huy động được ít tiền lại dẫn tới thành công hơn. Số liệu đó luôn được tôi theo dõi sát sao mọi thời điểm"[3]. Mark Suster, người đã từ bỏ nghiệp doanh nhân để trở thành nhà đầu tư mạo hiểm của Quĩ Upfront Ventures cũng có quan điểm tương tự. "Tôi nói hãy kiếm tiền đúng thời điểm," ông nói. "Tôi đã nói điều này nhiều năm rồi."[4]

"Trên thực tế, khoản tiền mà các start-up huy động được để làm vốn hay tăng vốn lần đầu có tương quan tỉ lệ nghịch với thành công"

Đó là khoản tiền của khách hàng vào cuối ngày, có được bằng cách thực hiện bất kì một trong năm cách khéo léo mà tôi đã trình bày. Kiếm được tiền đúng lúc - đủ sớm và đủ lần, bạn sẽ có điều kì diệu của sức hút khách hàng – từ đó tích lũy vốn bạn cần để đưa doanh nghiệp non trẻ của mình cất cánh. Wilson, Suster và tôi có phải đơn thuần là những kẻ ngốc nghếch và ngây thơ không? Hoặc chúng tôi có thể là những người phát hiện ra cuộc cách mạng vốn

từ tiền của khách hàng, liệu có phải vậy không?

Ai là người cần phải đọc cuốn sách này?

Dựa vào sự đa dạng toàn cầu của các doanh nhân và doanh nghiệp của họ - đến từ châu Âu, châu Á và Bắc Mỹ - những câu chuyện truyền cảm hứng của họ đã đưa cuốn sách này tới cuộc sống, tôi viết cuốn sách này dành cho sáu nhóm độc giả chính sau đây:

• Các doanh nhân ở giai đoạn khởi nghiệp đang cố gắng mường tượng xem làm thế nào để có sự mới mẻ nhưng lại thiếu tiền đầu tư để tạo đà.

• Các nhà đầu tư thiên thần, những người thường được coi là "bến đỗ đầu tiên" cho các doanh nhân khi tìm kiếm vốn. Bạn có thể là độc giả quan trọng của cuốn sách này, bởi lẽ bạn là một trong những người có quyền lực lái con thuyền doanh nghiệp theo một hướng đi hợp lí hơn. Trên thực tế, bạn là độc giả rất quan trọng, bạn có thể tìm thấy ở cuối mỗi chương một danh mục kiểm tra – Danh mục kiểm tra đầu tư thiên thần của John - về các câu hỏi thẩm định mà bạn phải hỏi các doanh nhân đang tìm kiếm vốn từ bạn. Nếu mỗi năm bạn có thể tạo ra một cuộc đua cho một vài hay nhiều hơn trong số 5 triệu doanh nghiệp đang tìm kiếm vốn từ bạn – đây mới chỉ là con số tính riêng ở Mỹ - thì bạn đã thực sự tạo ra sự đóng góp quan trọng cho hệ sinh thái doanh nghiệp tương lai. Hơn nữa, tôi tin rằng, khi làm như vậy, bạn sẽ giành được những lời cảm ơn từ các doanh nhân của mình cũng như sự ưu đãi tiếp cận các giao dịch ít rủi ro thông qua các nhu cầu của khách hàng đã được kiểm chứng. Tôi không cần phải cho bạn biết điều này có thể giúp gì cho bạn trong việc thu hồi vốn đầu tư!

"Bạn sẽ giành được những lời cảm ơn từ các doanh nhân của mình cũng như sự ưu đãi tiếp cận các giao dịch ít rủi ro thông qua các nhu cầu của khách hàng đã được kiểm chứng"

• Những người điều hành một số lượng lớn các vườn ươm tạo và thúc đẩy doanh nghiệp, hay những người thiết lập những bến đỗ ban đầu cho các doanh nhân đầy tham vọng. Xin hãy ngừng nói về con số bao nhiêu doanh nghiệp khởi nghiệp của bạn đã tăng thêm vốn thành công ở vòng tăng vốn lần đầu (Series A), mà hãy nói về con số bao nhiêu doanh nghiệp thu hút được những khách hàng đầu tiên và vẫn tiếp tục tăng trưởng trong khi vẫn sở hữu, kiểm soát phần lớn doanh nghiệp của họ! Ai nắm giữ phần lớn giá trị công ty mà mình đã tạo ra: Michael Dell hay Steve Jobs? Đó chính Dell, người đã truyền lại câu chuyện sử dụng tiền của khách

hàng được kể ở Chương 2.

• Bộ ba chữ F huyền thoại: Gia đình (Family), bạn bè (Friends) và những kẻ dễ phỉnh phờ (Fools), những người đã hỗ trợ rất nhiều các dự án kinh doanh. Tôi đề nghị bạn hãy dành cho những người yêu mến bạn một sự ủng hộ và yêu cầu họ quay trở lại gặp bạn khi họ đã chắc chắn có những khách hàng đầu tiên trả tiền (vâng, thậm chí ngay cả trước khi họ sản xuất ra sản phẩm đầu tiên).

• Cuối cùng, đừng quên những nhà cải cách tiềm năng hàng đầu – hay ẩn dật ở khắp mọi ngóc ngách – trong số các công ty tăng trưởng nóng. Mặc dù nhờ những câu chuyện của các doanh nhân và doanh nghiệp của họ mà tôi cung cấp được rất nhiều bài học trong cuốn sách này (đáng buồn thay, theo Bill Joy, một nhà đầu tư quĩ mạo hiểm, "các công ty lớn hầu như không bao giờ đổi mới. Điều đó không có nghĩa là đổi mới doanh nghiệp là điều hiếm – nó xảy ra ở khắp mọi nơi. Điều đó có nghĩa, phần lớn chúng xảy ra ở một nơi nào khác"[5]). Các nguyên tắc được nêu trong cuốn sách này được dành cho bạn và doanh nghiệp của bạn.

Còn một đối tượng đọc giả khác quan trọng khiến tôi phải lưu tâm. Tôi cũng viết cuốn sách này dành cho các giảng viên, đồng nghiệp của tôi đang giảng dạy về kinh doanh hoặc đầu tư mạo hiểm tại rất nhiều trường kinh doanh trên thế giới và các viện nghiên cứu đang cung cấp các chương trình kinh doanh năng động.

"Tôi cũng viết cuốn sách này dành cho các giảng viên, đồng nghiệp của tôi đang giảng dạy về kinh doanh hoặc đầu tư mạo hiểm"

Chúng ta đang cùng nhau tạo ra và nâng cao vị thế cho một thế hệ doanh nhân mới, những người trên thực tế có trách nhiệm tạo ra tất cả những gì mang lại việc làm mới cho mạng lưới cộng đồng của chúng ta trong tương lai. Đó là vai trò quan trọng mà chúng ta và các sinh viên đã tốt nghiệp phải hành động trong môi trường kinh doanh biến động và không ổn định ngày nay.

Tôi đề nghị các giảng viên chúng ta sẽ bổ sung thêm phần về tìm kiếm tiền vốn từ các khách hàng vào các khóa học kế hoạch kinh doanh và tài chính doanh nghiệp như là một cách tiếp cận thay thế - đây là cách tiếp cận *ưa thích* trong cách suy nghĩ của tôi – để đưa công ty đi vào hoạt động giai đoạn đầu. Làm như vậy, đối với các sinh viên đang khát khao khởi động công việc kinh doanh của riêng mình, cho dù hiện tại hay về sau, các bạn và tôi đã kéo họ tập trung vào các khách hàng, thay vì các nhà đầu tư. Một khi các

doanh nghiệp có đủ khách hàng, các nhà đầu tư – nếu thấy cần thiết – chắc chắn sẽ phải đi theo.

"Một khi các doanh nghiệp có đủ lượng khách hàng, các nhà đầu tư chắc chắn sẽ đi theo"

Tại sao lại là John Mullins?

Tại sao lại là thời điểm này?

Hai cuốn sách trước của tôi, cuốn đầu tiên *(Thử nghiệm con đường kinh doanh mới)* nói về việc làm thế nào để đánh giá một cách nghiêm túc và có hệ thống một cơ hội kinh doanh trước khi bạn bắt đầu6 và cuốn thứ hai *(Thực hiện kế hoạch B)* nói về việc làm thế nào để có một mô hình kinh doanh thực sự có hiệu quả và có thể mang lại một cuộc cách mạng trong ngành nghề của bạn7 – đã hỗ trợ tốt cho tôi và thiết lập một tiến trình cho những câu hỏi chưa được trả lời mà cuốn sách này đề cập tới: "Làm thế nào để có thể khởi đầu một cách tốt nhất, huy động vốn hoặc phát triển công ty bằng nguồn tiền của khách hàng, thay vì của các nhà đầu tư?" Nhưng đó chưa phải là tất cả!

Từng khởi nghiệp với hai công ty kinh doanh và làm việc tại công ty thứ ba, từng trợ giúp ban giám đốc của một số công ty khác, bao gồm cả các công ty thành công lẫn thất bại, tôi đã nếm trải khá nhiều bầm dập, những điều luôn là những bài học rõ ràng nhất. Hơn thế nữa, trong hơn hai thập kỷ qua, với nghề nghiệp thứ hai của mình là một giáo sư trường đào tạo kinh doanh, tôi đã may mắn có đủ thời gian và nguồn lực để đào sâu những câu hỏi "Tại sao" và "Làm thế nào" dẫn tới sự thất bại và thành công trong kinh doanh. Đơn giản là tôi đã được đặt vào đúng chỗ và đúng thời điểm để viết cuốn sách này.

Trong vòng 60 giây: Thuyết trình nhanh trong thang máy

Mục đích của tôi khi đặt cuốn sách *Kinh doanh bằng tiền của khách hàng* vào tay các bạn chính là để cho phần lớn các doanh nghiệp hiểu được ưu tiên hàng đầu của họ khi bắt đầu kinh doanh – và tất nhiên là cả thường xuyên về sau nữa! – là tìm được khách hàng sẽ mang lại cho các bạn những điều kiện tốt (thường là trả trước), mà không phải tăng vốn mạo hiểm. Để giải quyết mục đích này, cuốn sách mang đến năm mô hình tiền vốn của khách hàng đang hiện hữu và những câu hỏi then chốt cần được xem xét kỹ càng (Từ Chương 2 đến Chương 7) và thực hiện (Chương 8). Cuốn sách cũng giải quyết những câu hỏi chính chắc chắn sẽ phát sinh trong

quá trình thực hiện:

• Sử dụng mô hình phù hợp đúng thời điểm?

• Làm thế nào để áp dụng các mô hình một cách tốt nhất?

• Làm gì để phát hiện ra – những cạm bẫy nằm trên đường đi?

Cho dù bạn là một doanh nhân đầy tham vọng nhưng thiếu vốn đầu tư ban đầu, hay là một doanh nhân trong giai đoạn khởi đầu đang cố gắng đưa số vốn đầu tư ít ỏi để lấy đà, hoặc bạn là lãnh đạo một nhóm đang tìm kiếm nguồn vốn để có thể thành lập công ty, hoặc là một nhà đầu tư thiên thần hay một người hỗ trợ các doanh nghiệp kinh doanh tiềm năng, thì cuốn sách này đều mang đến cho bạn cách chắc chắn nhất để bắt đầu, để gây dựng vốn, để phát triển công ty hay để giúp cho doanh nghiệp mà bạn hỗ trợ. Nó có gợi cho bạn sự thích thú không? Bạn có sẵn sàng để được truyền cảm hứng không? Nếu có, hãy bước tiếp vào trang sách!

"Cuốn sách này mang đến cách chắc chắn nhất để bắt đầu, gây dựng vốn và để phát triển sự nghiệp kinh doanh của bạn"

1

Mong muốn gọi vốn từ cộng đồng? Thỏa mãn các quĩ đầu tư mạo hiểm? Nhượng bộ trước giám đốc tài chính của bạn?: Sự kì diệu của sức hút và cuộc cách mạng vốn từ tiền của khách hàng

Hãy tưởng tượng điều này. Năm 1995, công ty Coca-Cola (Coke) đã tái thâm nhập thị trường Ấn Độ sau một nỗ lực đã bị hủy bỏ trước đó, lần này là bằng cách mua lại Thums Up, nhà sản xuất nước uống chứa cola hàng đầu của Ấn Độ. Kèm theo thỏa thuận là một cuốn sách dày mô tả từng khu vực có nhà máy đóng chai của Thums Up với nhiều biệt ngữ, nhưng lại không kèm theo một bản đồ nào cả. Coke cần tìm kiếm và hiểu được những khu vực mới có được.

Than ôi, không ai có một bản đồ nào có thể cho Coke thấy các nhà máy đóng chai nằm ở đâu. Cho tới tận giữa những năm 1960, bản đồ hầu như không hiện hữu ở Ấn Độ, ngoại trừ trong quân đội. Thậm chí sau 30 năm, văn hóa lập bản đồ và các đặc tính đọc bản đồ đơn giản cũng không tồn tại, có lẽ một phần là do có rất ít bản đồ chính xác ở Ấn Độ.

Rakesh và Rashmi Verma, những người khởi nghiệp bằng một công ty nhỏ ở Ấn Độ đào tạo công nghệ thông tin, CE Infor Systems, chuyên phục vụ các khách hàng như IBM, đã đột phá những bước đầu tiên. Công ty của họ được phép sử dụng phần mềm bản đồ kỹ thuật số của Mỹ để hỗ trợ ngành công nghiệp bản đồ mới ra đời của Ấn Độ[1]. Họ đã nói với Coke rằng "Chúng tôi có thể cung cấp các bản đồ mà các ông cần" (mặc dù họ chưa bao giờ thực sự sản xuất bản đồ chuyên dụng!). Verma bắt đầu xây dựng ngành kinh doanh bản đồ kỹ thuật số. Khởi đầu, họ mua một máy quét loại thông thường sử dụng cho văn phòng và sắm thêm những chiếc kéo nhà bếp. Sau đó, sử dụng sự khéo léo của những người Ấn Độ bản xứ, họ bắt đầu cắt những bản đồ giấy thô sơ mà họ có thể tìm thấy theo khổ giấy A4 và quét những mảnh giấy này để chúng trở thành "kỹ thuật số". Sự phối hợp giữa phần mềm do Rashmi viết cùng với các kỹ năng lập trình và phần mềm của Mỹ được cấp phép sử dụng, họ đã in đè các số liệu nhân khẩu học và các số liệu khác cho phép Coke và những khách hàng thương mại đầu tiên khác làm được những việc mà họ cho rằng là điều tất nhiên ở những nơi khác trên thế giới.

"Chúng tôi có thể cung cấp các bản đồ mà các ông cần"

CellularOne, thâm nhập vào Ấn Độ dưới dạng liên doanh với Essar khi ngành viễn thông của nước này được tự do hóa, là khách hàng tiếp theo của họ. "Chúng tôi nên đặt các cột phát sóng điện thoại di động của mình ở đâu?" CellularOne đưa ra đề bài từ cả hai khía cạnh kỹ thuật (Nơi nào có địa thế cao? Làm thế nào chúng tôi đạt

được tầm nhìn rõ ràng, không bị hạn chế ở Bombay - thành phố của những tòa nhà cao tầng?) và khía cạnh thị trường (Ở đâu tập trung đông các khách hàng với đặc điểm nhân khẩu học mà chúng tôi có thể phục vụ và mang lại lợi ích kinh tế?). Một lần nữa, công ty của Verma lại cung cấp được bản đồ mà khách hàng yêu cầu.

Một mô hình vốn từ tiền của khách hàng

Như vậy, liệu Vermas có cần tới vốn đầu tư mạo hiểm để khởi động, gây dựng nguồn tài chính và phát triển hoạt động kinh doanh của mình? Không hề. Thay vào đó, họ liên tục xác định các khách hàng – thậm chí cả lực lượng Hải quân Ấn Độ - là những đối tượng hưởng lợi từ các bản đồ kỹ thuật số, thu phí từ các khách hàng này để bù đắp phần lớn các chi phí phát triển bổ sung các bản đồ hoặc bổ sung các dữ liệu nhân khẩu học lên các bản đồ mà họ đã xây dựng. Trong suốt 10 năm tiếp theo, công ty kinh doanh bản đồ của họ phát triển chậm rãi và chắc chắn, nguồn vốn, quĩ được hình thành sau mỗi dự án thực hiện cho các khách hàng. Và họ đã trở thành công ty lập bản đồ kỹ thuật số chiếm ưu thế ở Ấn Độ. Họ đã kinh doanh thành công mà không cần tới một đồng Rupee nào từ quĩ đầu tư mạo hiểm.

"Công ty của Verma đã không làm bất cứ điều gì mới trong việc tránh xa quỹ đầu tư mạo hiểm"

Công ty của Verma đã không làm bất cứ điều gì mới trong việc tránh xa quĩ đầu tư mạo hiểm. Thực tế là những loại vốn như vậy thậm chí còn không hiện diện tại Ấn Độ vào giữa những năm 1990.

Tuy nhiên, bằng cách gây dựng vốn từ nguồn tiền của khách hàng, công ty chỉ đang thực hiện những việc mà hầu hết các doanh nhân vài thế hệ trước ở phương Tây đã làm khi chưa có các nhà đầu tư thiên thần và đầu tư mạo hiểm, những người ngày nay đang có mặt ở khắp mọi nơi để mang nguồn tài chính thúc đẩy kinh doanh.

Vốn từ tiền của khách hàng: Không chỉ Vermas

Những gì mà Vermas đạt được bằng cách gọi vốn từ khách hàng không phải là trường hợp duy nhất ở Ấn Độ trong những năm 1990. Ví dụ, ai đã từng đặt phòng khách sạn qua trang web Expedia.com có thể sẽ ngạc nhiên về vai trò của họ trong việc góp vốn giúp Expedia hoạt động và phát triển. Không những Expedia

không trả tiền cho khách sạn mà bạn đã ở cho tới lúc bạn rời đi – mặc dù trên thực tế bạn có thể đã thanh toán tiền cho Expedia khi đặt phòng – mà trong nhiều trường hợp họ chỉ trả tiền cho khách sạn sau sáu tuần lễ kể từ khi bạn ở tại khách sạn. Expedia đã làm gì với số tiền của bạn – tiền của những khách hàng của họ - trong suốt những tuần lễ, hoặc đôi khi cả vài tháng đó? Tất nhiên là để vận hành và phát triển công việc kinh doanh của họ! "Ngồi an toàn" bằng tiền của khách hàng là một nguyên tắc được ưa chuộng, xuyên suốt cuốn sách này.

Như chúng ta sẽ thấy ở Chương 2, khởi nghiệp, gây quĩ, hay phát triển công việc kinh doanh của bạn bằng tiền của khách hàng không phải là câu chuyện viết trong tiểu thuyết. Đó là một nguyên tắc cơ bản – một sự tư duy thực sự - nhờ đó rất nhiều doanh nhân đã trụ được. Đó là cách mà Michael Dell đã tạo ra một trong những câu chuyện thành công nổi bật nhất trong thế kỷ XX, cũng là cách mà Mel và Patricia Ziegler đã tạo ra Banana Republic, một hiện tượng gây vốn từ tiền của khách hàng khác. Trong năm chương tiếp theo đều là những câu chuyện đáng chú ý, tất cả đều là những trường hợp gây vốn từ tiền của khách hàng như Airbnb (Chương 3), Threadless (Chương 4), TutorVista của Ấn Độ (Chương 5), Gilt Group (Chương 6), GoViral của Đan Mạch (Chương 7) và gần một chục công ty truyền cảm hứng khác – cộng thêm một số câu chuyện về sự thất bại và những câu chuyện về các doanh nhân sáng lập, chèo lái các công ty này. Cho dù bạn là một doanh nhân hay nhà lãnh đạo trong một doanh nghiệp, muốn phát triển nhanh chóng thì bạn phải bắt kịp xu hướng: kinh doanh bằng tiền của khách hàng trở thành hiện tượng được triển khai rộng rãi nhưng ít được tôn trọng và bàn luận tới. Nhưng sẽ không còn như vậy nữa!

Một vấn đề nan giải: Tìm vốn để khởi động

Ở cuối chương này, tôi sẽ đào sâu tỉ mỉ hơn về lí do tại sao tôi tin rằng việc cổ phần hóa, ít nhất trong thời kỳ đầu gây dựng một công ty là một ý tưởng cực kì tồi tệ - cho cả doanh nghiệp lẫn nhà đầu tư. Mặc dù vậy, bây giờ, hãy suy nghĩ về nó theo cách này:

• Thời gian sẽ chứng minh cho bạn thấy Kế hoạch A mà bạn tâm đắc nghĩ ra đã không có khả năng thực hiện, giống như phần lớn các nhà đầu tư với kinh nghiệm ở thời kỳ khởi đầu, cho dù đó là một nhà đầu tư mạo hiểm hay một nhà đầu tư thiên thần. Khi bạn yêu cầu các nhà đầu tư của mình đổ thêm tiền cho Kế hoạch B mới

mẻ hơn, tươi sáng hơn và thậm chí lạc quan hơn, liệu bạn có mong đợi để giải thích cho các nhà đầu tư của mình rằng tại sao Kế hoạch A lại không thực hiện được không? Tôi không cho là như vậy! Giống như Peter Drucker, được cho là nhà tư tưởng về quản lý hàng đầu trong thế kỉ XX đã quan sát được: "Nếu một dự án mới được thực hiện thành công, nó thường là các trường hợp sau:

o Trong một thị trường khác với thị trường ban đầu mà dự án nhắm tới.

o Bằng những sản phẩm và dịch vụ không hẳn là những sản phẩm, dịch vụ đã đặt ra lúc ban đầu.

o Khách hàng phần lớn là những đối tượng mà dự án thậm chí không thèm nghĩ tới lúc mới bắt đầu.

o Được sử dụng cho nhiều mục đích bên cạnh các mục tiêu đã đặt ra khi thiết kế những sản phẩm đầu tiên."[2]

"Bạn có mong đợi để giải thích cho các nhà đầu tư của mình rằng tại sao Kế hoạch A lại không thực hiện được không?"

• Huy động vốn quá sớm sẽ có những trở ngại cụ thể. Một trong số những trở ngại lớn nhất khiến người ta nản lòng là cho dù thỏa mãn các quĩ đầu tư mạo hiểm hay nhún mình trước Giám đốc tài chính, nếu muốn bắt đầu một cái gì đó trong một công ty đã được thành lập thì bạn phải dành toàn bộ thời gian để thực hiện công việc đó. Bắt đầu thực hiện việc kinh doanh của bạn cũng là một việc đòi hỏi dành toàn bộ thời gian. Nếu bạn cố gắng kiêm nhiệm cả hai, một trong hai việc chắc chắn sẽ bị thiệt hại.

• Như bạn sẽ thấy ở cuối chương này, bằng chứng hấp dẫn là chỉ lẻ tẻ vài công ty được các quĩ đầu tư mạo hiểm hậu thuẫn thành công, còn ít hơn cả những gì các doanh nhân có thể hình dung được. Bạn có còn muốn theo đuổi sự mạo hiểm này nếu ngày mai bạn sẽ góp mặt vào số liệu những thống kê thất bại? Chắc chắn là không!

Một giải pháp: Sự Kì diệu của sức hút

May mắn thay, với chi phí công nghệ đang giảm một cách nhanh chóng đã khiến việc kinh doanh bằng tiền của khách hàng trở nên rẻ hơn và dễ dàng hơn bao giờ hết. Cuốn sách này sẽ làm rõ điều đó thông qua các câu chuyện của các công ty, có rất nhiều lợi ích mà tất cả năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng sẽ cung cấp cho các doanh nhân và cả những người làm thuê cho họ.

• Thứ nhất, khi chờ đợi để huy động vốn, bắt buộc các doanh nhân phải tập trung sự chú ý tới các khách hàng của mình, đây là điều cần được đặt lên ưu tiên hàng đầu. Vấn đề khách hàng, như Peter Drucker đã lưu ý, không thể gọi là kinh doanh nếu cuối cùng không có khách hàng nào chịu trả tiền mua hàng (một số doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ thông tin lại có xác nhận ngược lại).

"Nếu không có khách hàng nào trả tiền – ít nhất là tới lúc cuối cùng – thì không được gọi là kinh doanh"

• Thứ hai, việc lấy được các đơn đặt hàng từ các khách hàng thường mang lại cho các khách hàng của bạn quyền được quan tâm tới sự thành công của bạn. Nếu họ vui lòng mua hàng hóa/dịch vụ của bạn, họ sẽ muốn bạn quanh quẩn gần họ, không những họ có thể mua hàng hóa lần sau mà còn được bạn bảo hành những gì bạn đã bán ra. Đối với các doanh nhân, có được các khách hàng ngay gần bên cạnh là một vị thế tốt. Đối với các nhà đầu tư thiên thần, có những khách hàng bình phẩm về công ty sẽ khiến bạn nghĩ về dấu hiệu đầu tư rất tốt!

• Thứ ba, việc làm gì với số tiền khiêm tốn ít ỏi của khách hàng sẽ thúc ép bạn phải tiết kiệm thay vì lãng phí. Có quá nhiều tiền có thể làm cho bạn trở nên ngốc nghếch và khiến bạn bỏ qua các khách hàng của mình! Có ít tiền sẽ làm cho bạn thông minh hơn và buộc bạn phải điều hành công việc kinh doanh của mình tốt hơn nữa.

• Thứ tư, khi vốn đầu tư mạo hiểm được huy động sau đó, khi sức hút khách hàng đã được chứng minh, thì rủi ro của nhà đầu tư sẽ thấp hơn, có nghĩa là các điều kiện và giá trị cũng tốt hơn, làm cho các cổ đông sáng lập – và có lẽ cả người điều hành – cũng giàu có hơn. Đối với các nhà đầu tư thiên thần, đầu tư sau sẽ giảm bớt được số lượng kết quả "vô tích sự" trong danh mục đầu tư và có khả năng cải thiện lợi nhuận.

• Thứ năm, việc tập trung các nỗ lực để tăng tiền thu từ các khách hàng mong muốn và sẵn sàng mua hàng hóa dịch vụ chưa được chứng minh của công ty bạn có thể sẽ nuôi dưỡng một ý tưởng chưa chín muồi hoặc không hoàn toàn đúng mà đòi hỏi sự phát triển hơn nữa – một trục xoay, theo ngôn ngữ hiện nay của các doanh nhân – để đạt được mục đích.

• Cuối cùng, có quyền tự quyết! Đạt được quyền tự quyết là ưu tiên hàng đầu của mọi doanh nhân, và nguồn để tự quyết tốt nhất –

thậm chí còn tốt hơn cả tiền vay từ ngân hàng – là dòng tiền mặt tích cực! Và bằng sự kì diệu của sức hút khách hàng cùng dòng tiền mang lại, bạn cũng sẽ kê cao gối ngủ ngon thôi!

"Nguồn để tự quyết tốt nhất – thậm chí còn tốt hơn cả tiền vay từ ngân hàng – là dòng tiền mặt tích cực"

Tất nhiên những lợi ích này chủ yếu mang lại cho các công ty mới thành lập hay những dự án ở giai đoạn đầu, cùng với các nhà đầu tư tiềm năng của họ. "Nhưng còn tôi thì sao?", bạn có thể đặt câu hỏi, nếu như bạn đang ở trong một công ty đã được thành lập ổn định cùng với các khách hàng – có lẽ là các khách hàng chậm thanh toán – có sẵn trong tay. Ryzex, một nhà thầu chuyên cung cấp các thiết bị máy tính di động (như các thiết bị cầm tay mà công ty cung cấp gas sử dụng để đọc đồng hồ ở nhà bạn, hay lái xe Hãng FedEx mang theo tới cửa nhà bạn cùng với bưu kiện của bạn, hoặc nhân viên bán hàng ở siêu thị sử dụng để đặt thêm các loại hàng hóa sắp hết) đã phải đối mặt với một thách thức khó khăn khi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu giáng một cú sốc xuống công ty vào quý 4 năm 2007. Rud Browne, người sáng lập Ryzex nói về sự suy thoái diễn ra lúc đó: "Tín hiệu cảnh báo mối nguy cấp chính là việc buôn bán phần cứng máy tính. Đây là hoạt động mua sắm đầu tiên mà một doanh nghiệp có thể cắt giảm chi tiêu. Một tỷ lệ rất lớn các thiết bị/tài sản (máy móc, phương tiện vận tải, máy tính) được các doanh nghiệp mua sắm hằng năm để thay thế các thiết bị hiện có và thường thay thế theo một chu kì từ 3 đến 7 năm. Cách dễ nhất để tiết kiệm tiền trong một cuộc khủng hoảng là mở rộng chu kì thay thế các thiết bị hiện có. Khi điều này xảy ra, những nhà cung cấp giống như Ryzex ngay lập tức nếm trải việc doanh thu bị giảm đáng kể"[3]. Xem Hộp 1.1 để biết thêm về câu chuyện của Ryzex và cách thức gây dựng vốn từ tiền của khách hàng đã làm cho một công ty khỏe lên và sau đó vượt qua cơn đại suy thoái mà hầu như không bị tổn thất.

Hộp 1.1: Vốn từ tiền của khách hàng đã giúp Ryzex khỏe lên, sau đó tiếp tục tồn tại

Trong những ngày đầu tiên của cuộc khủng hoảng, Ryzex đã mua các thiết bị máy tính di động của những con tàu đã ngừng hoạt động nằm phủ bụi trong các kho chứa và bán chúng lại cho những người sử dụng với mục đích mở rộng kinh doanh đội vận tải hiện có của mình. Khi những người sử dụng có thêm vài chiếc xe tải hay những kho hàng mới, nói chung họ thường muốn mua – chính xác những loại thiết bị di động mà họ đã sử dụng, tương

thích với hệ thống mà họ đã xây dựng. Tuy nhiên, thông thường những thiết bị chính xác như vậy đã không còn được sản xuất nữa. Ryzex sẽ phải tìm kiếm các thiết bị đã qua sử dụng – vì theo một cách nào đó chúng đang bị phủ bụi – và mua chúng, nói chung mất khoảng 90 ngày. Sau đó, Ryzex tân trang lại và bán chúng đi cho các khách hàng đã đặt tiền trước, hoặc trường hợp xấu nhất là khách hàng thanh toán tiền khi giao hàng.

Nhờ vào việc sử dụng tiền của khách hàng để mua đi, bán lại trong chu kì 90 ngày đã mang lại một tỉ suất lợi nhuận gộp biên hấp dẫn (từ việc mua các thiết bị đã qua sử dụng với giá rẻ và bán lại cho các khách hàng cần), Ryzex đã phát triển từ một doanh nghiệp ban đầu trong căn hộ nhỏ tại Vancouver, British Columbia, năm 1989 thành một công ty có doanh số 75 triệu đô-la Mỹ vào năm 2007 với 360 nhân viên trải rộng trên 5 quốc gia. Sự xuất hiện của Internet đã gây áp lực lên lợi nhuận gộp, tuy nhiên việc di chuyển sang các khách hàng doanh nghiệp lớn hơn và bán cả các thiết bị mới cũng đã gây áp lực lên chính sách trả trước của Ryzex. Vì thế, vào đầu năm 2008 Ryzex đã tự thấy sự sụt giảm về doanh số, giảm lợi nhuận và nợ 3 triệu đô-la Mỹ. Đối với Ryzex, cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu quả thực là một cuộc khủng hoảng.

Rud Browne, người sáng lập kiêm CEO của Ryzex bắt đầu tăng tốc. Đào tạo cá nhân cho từng người và toàn bộ 360 nhân viên về tầm quan trọng của dòng tiền, Ryzex đã tạo ra sự quản lý tiền cho tất cả các công việc, cho dù điều đó có nghĩa là phải kéo dài thời hạn thanh toán với các nhà cung cấp hay rút ngắn thời gian thanh toán của các khách hàng. Browne cho biết: “Về phía khách hàng, không có ai nợ cả.” Tuy nhiên, có một vài chiến lược gây vốn từ tiền của khách hàng đã cải thiện đáng kể dòng tiền của công ty:

• Khi các khách hàng muốn chiết khấu thêm (họ luôn muốn như vậy), khoản tiền chiết khấu gắn chặt với việc trả trước hay còn gọi là các điều khoản bảy - ngày. “Bất kể thế nào, chúng tôi phải đi tới một mức giá thấp hơn,” Browne nhớ lại. “Vì thế chúng tôi chắc chắn phải tạo ra điều gì đó để thực hiện – những điều khoản tốt hơn.”

• Ryzex đẩy mạnh việc bán các hợp đồng dịch vụ bảo trì trả trước theo năm thay vì trả nợ theo tháng. Công ty cũng đẩy mạnh việc bán các hợp đồng dịch vụ do chính các nhà cung cấp thực hiện, vì thế Ryzex không cần phải đầu tư vào các phần lưu kho bãi có thể phải mất tới 12 tháng mới thu hồi được tiền, qua đó tiết kiệm thêm được những đồng tiền quí giá.

• Trong khi những người cùng ngành đều cảm thấy áp lực ghê gớm để tiếp nhận mọi đơn đặt hàng thì Ryzex vẫn duy trì nguyên tắc và đơn giản chỉ là từ chối mở rộng tín dụng cho các khách hàng mà Công ty cho rằng có rủi ro về mặt tài chính. "Chúng tôi muốn đạt được doanh số bán hàng chứ không phải có đơn hàng nhưng đi đến phá sản," Browne nói. Sự phản đối chính sách này trong nội bộ công ty đã tự động bốc hơi sau khi một khách hàng bị phá sản chỉ sau giao hàng một tuần và nhờ kiên quyết trong việc trả trước, Ryzex tránh được tổn thất 1,5 triệu đô-la Mỹ.

• Ryzex khuyến khích các khách hàng của Công ty, nhiều người trong số họ cũng đang thiếu tiền, sử dụng các thiết bị cho thuê để có kinh phí mua sắm tốt hơn. Các công ty thuê trả tiền cho Ryzex trong vòng 72 giờ. Ryzex sẽ thanh toán cho các nhà cung cấp của mình (trong các điều khoản đã thỏa thuận) sau từ 45 đến 60 ngày.

Ryzex thậm chí còn in các hóa đơn của mình trên các giấy màu xanh lá cây tươi sáng. "Đó là một màu xanh xấu xí," các nhân viên kế toán phụ trách các khoản phải thu đã nói với các khách hàng khi nhận được lời phàn nàn rằng họ không thể tìm thấy hóa đơn của Ryzex.

Mặc dù bị giảm 25% doanh số và 50% lợi nhuận tính theo đồng đô-la Mỹ khi cuộc suy thoái trầm trọng hơn nhưng nhờ cách áp dụng các chính sách đã kể trên cùng với các chính sách khác trong lĩnh vực mua sắm và chi phí, Ryzex đã chuyển từ khoản nợ 3 triệu đô-la Mỹ thành thặng dư 6,5 triệu đô-la Mỹ chỉ trong 17 tháng.

Những nguyên tắc kiếm vốn từ tiền của khách hàng giống như vậy có áp dụng được ở công ty của bạn không? Chỉ cần hỏi Rud Browne là rõ. Thực tế, họ đã làm điều đó!

Nguồn: Rud Browne, tác giả phỏng vấn ngày 2 tháng 12 năm 2013.

Các mô hình kiếm vốn từ tiền của khách hàng: Năm loại

Trong nỗ lực để hiểu rõ hơn về các mô hình gọi vốn từ tiền của khách hàng, các trường hợp và các cách thức mà các doanh nghiệp ngày nay có thể áp dụng tốt nhất và những thách thức liên quan đến việc thực hiện chúng, nghiên cứu của tôi đã tìm ra năm kiểu mô hình khác nhau – mỗi mô hình đều quen thuộc một cách đáng kinh ngạc khi các bạn suy nghĩ về nó một cách thấu đáo – thông qua đó những người sáng lập thuyết phục được khách hàng cung cấp vốn cho công ty của mình, đặc biệt là khi mới bắt đầu

(xem Bảng 1.1 và phần phụ lục "Giới thiệu về nghiên cứu")

BẢNG 1.1 Các mô hình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng – Năm loại

Loại	Hạng mục – Các ví dụ để xác định	Các ví dụ trong thế kỉ XXI
Các mô hình kết nối cung – cầu	Môi giới bất động sản, eBay, Expedia.com	Airbnb, DogVacay, ProFounder
Các mô hình trả trước	Tư vấn, kiến trúc, Dell, Banana Republic	Via.Com, Threadless, The Loot
Các mô hình đăng kí trước hàng mua	*Wall Street Jounal*, *Financial Times*, Showtime, Netflix	TutorVista, H.Bloom
Các mô hình về sự khan hiếm	Zara	Vente-privee, Gilt Group, Lot18
Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm	Microsoft	MapmyIndia, Rock Solid Technologies, GoViral

Điểm nổi bật nhất của các mô hình này là mỗi mô hình lại đưa ra cho công ty thứ mà các kế toán viên thường gọi là số âm – hoặc rất gần với số âm – vốn lưu động: nghĩa là công ty có tiền của khách hàng trong tay trước khi sản xuất hoặc thanh toán cho hàng hóa (hoặc dịch vụ) mà công ty bán ra. Khi khám phá các mô hình này, tôi thấy rằng hầu hết các mô hình – có thể đáng ngạc nhiên – vận dụng được cho cả hàng hóa lẫn dịch vụ. Hãy xem xét năm mô hình này.

Các mô hình kết nối cung – cầu

Một số công ty đang kinh doanh với hình thức kết nối người bán và người mua, chẳng hạn như người môi giới bất động sản ở nơi bạn ở, eBay hay Expedia. Vì các công ty này chỉ đơn giản là lấy đơn đặt hàng mà không bao giờ sở hữu hàng hóa (nhà của người nào đó hoặc đồ cũ trên kho tầng áp mái nhà bạn) hay dịch vụ (vé máy bay, phòng khách sạn) được bán ra, do vậy không cần găm tiền vào hàng hóa lưu trữ trong kho. Các khoản phí hay tiền hoa hồng kiếm được từ các khách hàng – bất kể đó là người mua hay theo lẽ thông thường là người bán – sẽ cung cấp hầu hết khoản tiền cần thiết để khởi sự kinh doanh và phát triển doanh nghiệp đủ để chứng minh khái niệm, và đôi khi còn nhiều hơn thế nữa. Vì thế, các mô hình kết nối cung – cầu là các hình thức trong đó người

kinh doanh không có hoặc hạn chế khoản đầu tư trả trước, thu hút cả người mua lẫn người bán mà không thực sự sở hữu những gì được mua và bán – hoàn tất giao dịch, thu phí hoặc hưởng hoa hồng cho hoạt động kết nối.

"Các mô hình kết nối cung – cầu là các hình thức trong đó người kinh doanh không có hoặc hạn chế khoản đầu tư trả trước, thu hút cả người mua lẫn người bán mà không thực sự sở hữu những gì được mua và bán"

Chúng ta sẽ khảo sát các mô hình kết nối cung – cầu ở Chương 3. Có lẽ khởi nguồn cảm hứng nhất trong tất cả các tình huống mà chúng tôi mang đến về các mô hình kết nối cung – cầu là Airbnb, được phát triển từ một khởi đầu năm 2007 – trên hai chiếc nệm hơi đặt trên sàn căn hộ của hai người sáng lập là Joe Gabbia và Brian Chesky ở San Francisco[4] – thành một hệ thống đặt phòng toàn cầu có thể kiếm tiền từ không gian của người khác. Như tôi đã viết hồi cuối năm 2013, Airbnb đã chào hàng hơn nửa triệu bất động sản ở 34.000 thị trấn và thành phố tại 192 quốc gia[5].

Các mô hình trả trước

Trong một số ngành, theo thông lệ các khách hàng phải trả trước cho người cung cấp ít nhất một phần giá trị của hàng hóa hay dịch vụ trước khi nhận được bất cứ thứ gì. Các chuyên gia tư vấn, kiến trúc sư và rất nhiều loại hình dịch vụ khác là những ví dụ điển hình. Do đó, các mô hình trả trước là các hình thức kinh doanh trong đó việc yêu cầu (và thuyết phục!) các khách hàng trả trước một khoản tiền – có thể là một khoản đặt cọc hoặc một khoản theo một cơ cấu khác, cũng có thể là toàn bộ giá trị – theo một yêu cầu khi bắt đầu xây dựng hay mua sắm các hàng hóa, dịch vụ mà khách hàng đã đồng ý mua.

"Các mô hình trả trước là các hình thức kinh doanh trong đó việc yêu cầu (và thuyết phục!) các khách hàng trả trước một khoản tiền"

Chúng ta sẽ khảo sát các mô hình trả trước ở Chương 4. Câu chuyện tuyệt vời ít được biết tới của Via.com, "Intel Inside" của ngành Du lịch Ấn Độ, kể về một doanh nhân can trường tên là Vinay Gupsta bắt đầu kinh doanh bằng việc sử dụng các khoản tiền đặt cọc của các khách hàng và phát triển từ một công ty kinh doanh hỗn tạp vào năm 2006 trở thành công ty kinh doanh lữ hành lớn nhất Ấn Độ vào năm 2013 với hơn nửa tỉ đô-la doanh số bán hàng[6]. Mô hình trả trước đã phục vụ Via và các khách hàng đại lý du lịch của nó rất tốt!

Các mô hình đăng kí trước hàng mua

Dĩ nhiên là chẳng có gì mới mẻ về các mô hình đăng kí trước hàng mua, trong đó một khách đăng kí trước hàng mua trả tiền cho một thứ gì đó – chẳng hạn như tờ *Thời báo New York* hay kênh truyền hình Showtime – và rồi sau đó các hàng hóa hoặc dịch vụ được giao trong một khoảng thời gian vài tuần, vài tháng hoặc vài năm.

Trong một số trường hợp, phí mua dài hạn được thanh toán trước toàn bộ, như khi tôi đặt mua các loại tạp chí xuất bản định kì và báo hàng ngày, và cũng có lúc tiền được thanh toán dựa theo tính chất định kì – điển hình là trường hợp trả tiền thuê bao truyền hình cáp. Do vậy, các mô hình đăng kí trước hàng mua là các mô hình trong đó khách hàng đồng ý mua một cái gì đó được cung cấp liên tục có tính lặp lại trong một thời gian dài – có thể là một sản phẩm như báo chí hoặc các hộp rau hữu cơ được giao hàng tuần thẳng đến cửa nhà bạn, hoặc một dịch vụ kiểu như thuê bao truyền hình cáp hay phí hàng tháng xem phim trên kênh Netflix. Hoặc như chúng ta thấy trong câu chuyện về Ryzex, thì thậm chí là một hợp đồng bảo trì để đảm bảo các thiết bị di động cho các khách hàng của Ryzex – hoặc máy tính xách tay hay tủ lạnh của chúng ta – sẽ được khắc phục miễn phí khi chúng bị lỗi.

"Các mô hình đăng kí trước hàng mua là các mô hình trong đó khách hàng đồng ý mua một cái gì đó được cung cấp liên tục có tính lặp lại trong một thời gian dài"

Chúng ta sẽ xem xét các mô hình đăng kí trước hàng mua ở Chương 5. Gần với vấn đề nhất (theo nghĩa đen!) trong tất cả các trường hợp mô tả trong cuốn sách này có lẽ là TutorVista của Ấn Độ, mỗi tháng đã hỗ trợ hơn 10.000 học sinh trên khắp thế giới làm các bài tập về nhà ngay tại nhà. Khởi đầu vào năm 2005 với ba gia sư người Ấn Độ và một bảng điện tử trực tuyến có thể xóa được kết nối qua VoIP (Gọi điện trên giao thức IP), Krishnan Ganesh đã xây dựng một công ty rồi bán nó cho Pearson PLC, một công ty chuyên về giáo dục lớn nhất thế giới với giá 213 triệu đô-la Mỹ vào năm 2011[7]. Từ con số 0 tới hơn 200 triệu đô-la Mỹ trong vòng sáu năm: Một minh chứng cho tiềm năng tạo ra giá trị đáng kể của các công ty được xây dựng trên nền tảng vốn từ tiền của khách hàng.

Các mô hình về sự khan hiếm

Ngày nay các nhà bán lẻ chuyên doanh mang tính sáng tạo đang

sử dụng các mô hình về sự khan hiếm để đẩy nhanh vòng quay hàng tồn kho, tạo cho họ vốn hoạt động âm: đó là việc các khách hàng mua hàng trước khi các đại lý của các nhà bán lẻ được thanh toán. Trên thực tế, nhà bán lẻ đã tìm vốn cho chính hoạt động kinh doanh của mình bằng cách sử dụng tiền của tôi và tiền của bạn. Do đó, các mô hình về sự khan hiếm là các mô hình trong đó các sản phẩm được bán với số lượng có hạn trong một khoảng thời gian có hạn và người cung cấp hàng cho người bán chỉ được thanh toán sau khi hàng hóa đã được bán ra. Khi hàng hóa đã được bán hết, chúng sẽ không còn xuất hiện ở đâu nữa! Trong các mô hình về sự khan hiếm, sự khan hiếm thường được phản ánh ở cả số lượng ít ỏi được chào bán, thường là không nhận đơn hàng bổ sung, và lượng hàng hóa này chỉ đủ bán trong một khoảng thời gian rất ngắn.

"Các mô hình về sự khan hiếm là các mô hình trong đó các sản phẩm được bán với số lượng có hạn trong một khoảng thời gian có hạn và người cung cấp hàng cho người bán chỉ được thanh toán sau khi hàng hóa đã được bán ra"

Chúng ta sẽ xem xét các mô hình về sự khan hiếm ở Chương 6. Hãy tưởng tượng một hãng chuyên bán loại trang phục cao cấp, những người dân nào ở Paris cũng có thể khoác lên mình bộ quần áo đó tới việc nó biến thành một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất nước Pháp. Đó chính xác là những gì mà Jacques-Anton Granjon và những người đồng sáng lập đã làm với Vente-privee, họ là những người khởi xướng khái niệm bán hàng chớp nhoáng để chuyển dịch thặng dư hàng hóa thời trang. Sự kết nối các công ty kinh doanh trên mạng vào năm 2001, giữa kinh nghiệm trước đó của các nhà sáng lập về việc lưu chuyển một cách thận trọng các hàng tồn kho không mong muốn của các nhãn hiệu nổi tiếng và khả năng của Internet để tạo ra một cửa hàng ảo, nơi có thể lưu chuyển một khối lượng các hàng hóa được chiết khấu mà không phá vỡ các hình ảnh đã được mài giũa một cách kĩ lưỡng của nhãn hiệu hàng hóa, Granjon và nhóm của ông đã đi tiên phong trong một ngành hàng mới – bán hàng chớp nhoáng – và phát triển Vente-privee thành một địa chỉ giao dịch hơn 200.000 mặt hàng mỗi ngày cho hơn 18 triệu thành viên tại 8 nước châu Âu vào năm 2013[8]. Dĩ nhiên, như chúng ta sẽ thấy ở Chương 6, không phải tất cả các mô hình phỏng theo việc bán hàng chớp nhoáng kiểu Vente- privee đều được chào đón.

Các mô hình từ dịch vụ sang sản phẩm

Vào buổi bình minh của thời đại máy tính cá nhân, Bill Gate và

Paul Allen đã giành được hợp đồng từ IBM để cung cấp một hệ điều hành cho máy tính cá nhân mới của Hãng này. Công ty của họ, Microsoft, cũng giành được những hợp đồng tương tự để phát triển và cung cấp các hệ điều hành cho các nhà sản xuất máy tính cá nhân khác khi thị trường này bùng nổ vào những năm 1980. Cuối cùng, Microsoft bắt đầu cung cấp một phần mềm trọn gói – mà hiện nay có mặt khắp mọi nơi, đó là Word, Excel và các sản phẩm khác của Microsoft – từ đó chuyển dịch các dịch vụ kinh doanh của mình sang một sản phẩm duy nhất là mang tới "các sản phẩm" đã sẵn sàng để sử dụng. Do vậy, các mô hình từ dịch vụ sang sản phẩm chính là các mô hình trong đó các doanh nghiệp bắt đầu khởi nghiệp bằng cách cung cấp các dịch vụ tùy chỉnh để rồi rút ra những kiến thức chuyên môn được tích lũy nhằm cung cấp các giải pháp trọn gói đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

"Các mô hình từ dịch vụ sang sản phẩm chính là các mô hình trong đó các doanh nghiệp bắt đầu khởi nghiệp bằng cách cung cấp các dịch vụ tùy chỉnh để rồi rút ra những kiến thức chuyên môn được tích lũy nhằm cung cấp các giải pháp trọn gói đáp ứng các yêu cầu của khách hàng"

Đôi khi các sản phẩm được giao dưới dạng đóng gói, có khi lại được giao dưới dạng phần mềm dịch vụ (SaaS) kỹ thuật số được tải xuống các máy tính cá nhân, máy tính bảng, điện thoại di động của chúng ta – sẵn sàng để một số lượng lớn các khách hàng sử dụng hoặc tiêu dùng mà không cần đến sự hỗ trợ của người bán.

Chúng ta sẽ xem xét các mô hình dịch vụ sang sản phẩm ở Chương 7. Câu chuyện làm thế nào các doanh nhân Đan Mạch là Claus Moseholm và Jimmy Maymann đã xây dựng GoViral trở thành nhà phân phối có thương hiệu lớn nhất thế giới về các video nội dung mà chẳng cần tới việc huy động bất cứ đồng vốn nào từ bên ngoài – và sau đó bán công ty với giá 500 triệu kroner (khoảng 97 triệu đô-la Mỹ)[9], một chiến tích mất chưa tới 8 năm – khiến Moseholm và Maymann trở thành một trong những mô hình quảng bá truyền cảm hứng nhất dành cho các doanh nghiệp tiềm năng trong việc gây vốn từ tiền của khách hàng.

Các mô hình vốn từ tiền của khách hàng có điểm chung gì?

Bất kể loại hình của các doanh nghiệp hay quy mô phát triển của các doanh nghiệp đạt tới mức độ nào – có một vài doanh nghiệp lớn tới mức không ngờ, một vài doanh nghiệp lại không lớn lắm; có cả những doanh nghiệp thành công và không thành công – các

ví dụ minh họa của chúng tôi về các doanh nghiệp sử dụng các mô hình vốn từ tiền của khách hàng đều chia sẻ ba thuộc tính:

• Có yêu cầu rất ít hoặc không cần đến nguồn vốn từ bên ngoài để bắt đầu.

• Khi thành lập, hầu hết các doanh nghiệp đều thực hiện những điều mà theo cách nói của giới doanh nhân ngày nay là khởi nghiệp tinh gọn. Để biết thêm về phong trào khởi nghiệp tinh gọn hiện nay song hành cùng với việc gây vốn từ tiền của khách hàng như thế nào, xem chi tiết tại Hộp 1.2.

• Phần lớn các doanh nghiệp cuối cùng đều thực sự tăng vốn chủ sở hữu (vốn thể chế) khi ý tưởng đã được chứng minh.

Hộp 1.2: Khởi nghiệp tinh gọn - Nhấc bỏ các rào cản

Trong thế giới khởi nghiệp tinh gọn ngày nay, việc thử nghiệm một ý tưởng ban đầu theo một thực nghiệm thời thượng là tên của một trò chơi. Rất nhiều thử nghiệm ban đầu như vậy đòi hỏi phải chỉ ra xem cái gì đang được chào bán – theo ngôn ngữ của khởi nghiệp tinh gọn thì đó là việc tìm kiếm một sản phẩm có khả năng sản xuất tối thiểu (MVP) – mà khách hàng sẽ mua. Áp dụng bất kì mô hình nào trong năm mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng cũng đều sẽ nhấc bỏ rào cản cho khởi nghiệp tinh gọn. Bằng cách nào? Nó sẽ thiết lập tiêu chuẩn không phải cho các khách hàng nói anh ta/cô ta hay doanh nghiệp của họ sẽ mua mà là cho những gì các khách hàng *thực sự mua và trả tiền để mua*, điển hình là việc tạm ứng! Do vậy, việc áp dụng bất kì mô hình nào trong năm mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng ngay từ khi mới bắt đầu sẽ là lựa chọn đầu tiên để thực hiện bất kì khởi nghiệp tinh gọn nào. Khi các khách hàng mục tiêu của bạn kí phát cho bạn một tờ séc cho MVP của bạn hay những phiên bản nâng cao chất lượng của nó, bạn sẽ biết rằng bạn đang thực hiện một điều gì đó đúng đắn!

Mặt khác, ngừng lại hay thay đổi sớm hơn các ý tưởng kinh doanh – không phải là việc quá sớm hay quá nhỏ - để chuyển sang những ý tưởng kinh doanh tốt hơn, là một đặc điểm được rất nhiều doanh nhân thành công hiện nay xác nhận. Nếu như bạn không thể có nổi một khách hàng trả tiền cho MVP của mình, thì có thể đó là thời điểm dành cho sự thay đổi. Khi một khách hàng thúc đẩy sự xoay chuyển, và sau đó trả tiền cho những gì khiến bạn quay về với khách hàng của mình – bằng việc tạm ứng, thông qua

một trong năm mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng – khi đó sự xoay chuyển được chứng minh là có ý nghĩa.

Hơn nữa, chúng tôi nhận thấy rằng, hầu hết trong mọi trường hợp, có những thời điểm các quĩ đầu tư mạo hiểm xếp hàng dài, hăm hở đầu tư. Trái ngược với tình trạng mang tính đặc thù như vậy là việc các doanh nhân ở giai đoạn chập chững bước ra cửa, và thứ họ nhìn thấy là con số 0 tròn trĩnh. Hoặc nếu họ thực sự may mắn có một số nhà đầu tư ở hàng đợi kia chia sẻ tầm nhìn của họ. Thật không may cho các doanh nhân, khi tồn tại một hàng dài những người xếp hàng chờ đợi, thì nhà đầu tư cũng chỉ bắn tỉa theo từng thỏa thuận. Nhưng từ lúc áp dụng *thành công* bất kì mô hình nào trong năm mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng đều dẫn tới kết quả thu hút *thường xuyên* khách hàng, thì cuối cùng, khả năng có một hàng các nhà đầu tư đứng xếp hàng trước cửa doanh nghiệp của bạn là khá cao, và tại thời điểm đó, bạn có toàn quyền quyết định có huy động vốn để phát triển doanh nghiệp của mình trong giai đoạn sau nhanh hơn không.

"Áp dụng thành công bất kì mô hình nào trong năm mô hình gây Vốn từ tiền của Khách hàng đều dẫn tới kết quả thu hút thường xuyên khách hàng"

Mong muốn gọi vốn từ cộng đồng? Cuốn sách này đề cập tới điều gì – Và không đề cập tới điều gì

Thứ nhất, cuốn sách này không nói về việc "khởi động" doanh nghiệp của bạn như thế nào, một chủ đề đã được nhiều người viết[10]. Việc khởi động nói chung thường gắn liền việc giảm giá bán và tiếp thị với lưng vốn ít ỏi, cùng với việc tiết kiệm, vay mượn, chia sẻ thay vì việc mua bán sắm sửa, tuy nhiên những người đề xuất việc khởi động cũng đã nhấn mạnh tới một loạt các chiến lược gọi vốn từ khách hàng, những chiến lược đó đã được phát triển đầy đủ trong cuốn sách này[11]. Các nguyên tắc khởi động, khi chúng tồn tại song song cùng với việc sử dụng các mô hình gọi vốn từ khách hàng, có thể sẽ là những đóng góp quan trọng cho phép một doanh nghiệp mạo hiểm theo đuổi chặng đường dài của mình trước khi tăng vốn. Nhưng vì việc khởi động đã được đề cập tới rất nhiều nên bạn sẽ không tìm thấy các nguyên tắc đó trong cuốn sách này.

Thứ hai, chỉ tính riêng ở Mỹ năm 2012, ngoài Kickstarter và

Indiegogo còn có 138 trang web gọi vốn từ cộng đồng đang hoạt động, đó là chưa kể tới các trang web mô phỏng đang mọc lên trên khắp thế giới[12]. Cuốn sách này không nói về gọi vốn từ cộng đồng, mặc dù hiện tượng đó như là một ví dụ - là phần nổi của tảng băng trôi lớn, nếu bạn thích – về một loại mô hình gọi vốn từ khách hàng mà cuốn sách này nghiên cứu, bao gồm cả những nhà sáng lập chuyên nghiệp (Profounder) mà ngày nay đã không còn tồn tại nữa, những người không gặp may mắn trong các trường hợp được đề cập ở Chương 3. Do vậy, nếu bạn mong muốn tham gia vào việc gọi vốn từ cộng đồng, sẽ không thiếu những cuốn sách viết về điều này.

"Tại sao cuốn sách này lại không đề cập đến gọi vốn từ cộng đồng?"

"Tại sao cuốn sách này lại không đề cập đến gọi vốn từ cộng đồng?" Bạn có thể đặt câu hỏi này. Cuối cùng, vào giữa năm 2012, chỉ tính riêng trên danh sách của Kickstarter, có tới một nửa trong số hơn 50.000 dự án đã đạt được mục tiêu (thường thì rất khiêm tốn) gọi vốn của họ, và tới đầu năm 2014, Kickstarter đã vượt qua mốc 1 tỉ đô-la Mỹ số tiền cam kết[13]. Một dự án được Kickstarter tài trợ, bộ phim *Inocente*, đã thắng Giải Oscar năm 2013[14]. Ngay cả những thất bại của gọi vốn từ cộng đồng cũng vẫn mang lại giá trị cho những người khởi xướng ra nó, Ben Redford thuộc cơ quan thiết kế Mint Digital ở London chỉ rõ. Khi một dự án không đạt được mục tiêu gọi vốn, thì điều đó cũng "thành công rực rỡ," ông nói, "bởi tôi (hoặc những người đó) đã không thực hiện những điều mà chẳng ai muốn cả."[15]

Tuy nhiên, tính trung bình trên các dự án gọi vốn từ cộng đồng, các dự án liên quan đến nghệ thuật hoặc văn hóa lại nhiều hơn, các dự án kinh doanh có tiềm năng tăng trưởng chỉ gây được những khoản vốn rất khiêm tốn. Tính tới giữa năm 2012, trên Kickstarter chỉ có 30 dự án gọi được những khoản vốn trên 1 triệu đô-la Mỹ. Yancey Strickler, nhà đồng sáng lập Kickstarter cho biết: "Dự án quy chuẩn gọi được khoảng 5.000 đô-la Mỹ do 85 người đóng góp."[16] Công ty nghiên cứu Massolution đã cung cấp bổ sung và mở rộng các bằng chứng về số tiền rất khiêm tốn mà các dự án quy chuẩn đã gây được: tính tới nay, 2,7 tỷ đô-la Mỹ đã được tạo dựng từ hơn 1 triệu cuộc vận động gây quĩ, nghĩa là trung bình một cuộc vận động chỉ huy động được chưa tới 2.700 đô-la Mỹ[17].

Mất rất nhiều công sức để tạo ra các kết quả khiêm tốn như vậy. Các dự án gọi vốn từ cộng đồng thường theo các nguyên mẫu đã được dựng sẵn, điển hình là sử dụng các video được sản xuất một cách chuyên nghiệp, và thường mang theo "đám đông" của mình

– cách gọi thông thường về bạn bè, gia đình và những kẻ bị phỉnh phờ (hoặc những môn đồ) – những người, có lẽ bao gồm cả mạng lưới quan hệ rộng rãi của họ nữa, đang thực sự đóng góp chính cho các quĩ. Theo Dan Marom, một tác giả viết về vốn cộng đồng "bản thân doanh nhân thu hút phần lớn sự đầu tư bằng việc huy động từ mạng lưới xã hội riêng của mình. Do đó, nền tảng này không phải là nguồn cung cấp chủ yếu cho nhóm hacker."[18] Thực vậy, dữ liệu từ Kickstarter cho thấy, 85% nhà đầu tư chỉ thực hiện đầu tư một lần vào các dự án của Kickstarter[19]. Dĩ nhiên việc khởi động một cuộc vận động gây quĩ từ cộng đồng chỉ là sự bắt đầu. Những người đề xướng Savvy sau đó đã cập nhật thường xuyên các hacker của họ bằng các báo cáo tiến độ. Ví dụ về một dự án gọi vốn cộng đồng dựa trên vốn chủ sở hữu đã được thực hiện, tại thời điểm thiết lập một cuộc gọi vốn cộng đồng tại châu Âu để khởi nghiệp, xem Hộp 1.3.

Hộp 1.3: Pizza Rossa – Một chiến dịch gọi vốn từ cộng đồng đã được thực hiện

Corrado Accardi đã mệt mỏi: mệt mỏi vì sự đòi hỏi quá nhiều của các nhà đầu tư thiên thần đối với công ty của ông và mệt mỏi vì quá nhiều điều kiện khó chịu. "Đầu tiên họ nói họ yêu bạn. Rồi sau đó họ nói với bạn về các điều kiện," ông nhớ lại. Ông chủ ngân hàng của ông cũng muốn đưa ra những điều kiện hóc búa: căn nhà của Accardi phải được dùng là tài sản thế chấp, không chính xác như những gì mà Tiziana, vợ của Accardi và chính cả Accardi đã tưởng tượng.

May mắn thay, Accardi nhận được lời cam kết huy động được 200.000 bảng Anh từ gia đình và bạn bè để thực hiện ý tưởng mở tiệm bánh Pizza Rossa ở London theo kiểu mua mang đi. Tuy nhiên, ông cần tới 280.000 bảng Anh để có thể bắt đầu. Ông hy vọng một cách lý tưởng là mình có thể kêu gọi được 430.000 bảng để ra mắt hai trong số hàng chục cửa hàng trong kế hoạch – cộng thêm một khu bếp chế biến để cung cấp bánh cho các cửa hàng – nằm phía bên kia khu trung tâm London. Ông tự hỏi liệu vốn huy động từ cộng đồng có thể đáp ứng được phần vốn còn lại mà ông cần tới không.

Bằng cách tìm hiểu các đợt vận động từ các doanh nghiệp đã đạt được mục tiêu gọi vốn từ cộng đồng, ông đã rút ra được một số mô hình mà ông cho rằng mình có thể học hỏi:

• Hầu hết các đợt vận động nếu đạt được ít nhất 35% mục tiêu thì

cuối cùng chúng sẽ đạt được thành công 100% mục tiêu. “Tôi đã vượt qua 40% mục tiêu 430.000 bảng của mình,” ông tính toán. “Tôi có thể có cộng đồng của riêng mình!”

• Nên thực hiện nhiều hoạt động hơn vào các ngày cuối tuần so với các ngày còn lại trong tuần.

• Tất cả mọi cuộc vận động đều được ghi dấu ấn bằng các hoạt động sôi nổi, nhưng sau đó lại lắng xuống. “Động lực có vẻ như là vấn đề,” ông nhận xét. “Liệu tôi có thể sử dụng các cam kết hiện tại của mình một cách cẩn trọng để đảm bảo động lực luôn được đẩy lên bất cứ khi nào nó có dấu hiệu suy yếu không?”

Accardi ra mắt đợt vận động trên Crowdcube, khu vực London bằng một video được xử lý chuyên nghiệp vào ngày thứ Sáu, mời *một* số bạn bè và người thân trong gia đình – nhưng không phải là mời tất cả, những người khác được giữ lại để đảm bảo cho sức nóng của cuộc vận động luôn được duy trì – và điều đó đã cho ông một khởi đầu tốt đẹp. Kết thúc tuần lễ đầu tiên của cuộc vận động, ông đã thu hút được 27 nhà đầu tư với 152.000 bảng cam kết. Khi mọi việc trở nên im lìm vào đầu tuần sau, ông gọi tới một số nhà đầu tư đã cam kết trước đó của mình và nói: “Thật là tuyệt nếu ông/bà có thể đầu tư NGAY LÚC NÀY!”

Sau 18 ngày, Accardi đã đạt được con số tối thiểu mong muốn là 280.000 bảng Anh, nhưng ông lại muốn hơn thế nữa. Một nhà đầu tư nước ngoài muốn đầu tư hơn 100.000 bảng Anh đã tiếp cận với ông, săn đón với những điều kiện tốt hơn, thêm cả các quyền kinh doanh tới Brazil. Sau một buổi gặp gỡ và ăn thử, giao dịch đã được thiết lập cùng với các điều kiện tốt (nhưng không bao gồm quyền kinh doanh tới Brazil!), các điều kiện này sau đó cũng có hiệu lực đối với các nhà đầu tư đã cam kết trước đó. Với 380.000 bảng Anh, Accardi đã tiến tới rất gần mục tiêu đề ra. Khi cuộc vận động gọi vốn đã tiệm cận mục tiêu, ông liên lạc với tất cả mọi người để hỏi “Ông/bà nên đầu tư vào thời điểm này, hoặc chúng tôi sẽ bán quyền đầu tư cho người khác!” Trong bốn giờ cuối cùng của cuộc vận động gọi vốn, ông đã gọi được thêm 150.000 bảng Anh. Cuộc vận động gọi vốn của ông – là cuộc vận động gọi được vốn cộng đồng nhiều nhất ở Anh từ trước tới nay cho một nhà khởi nghiệp – nó thu hút 12.000 lượt xem từ 122 cá nhân đầu tư, bao gồm cả những nhà đầu tư ban đầu của Accardi. Khi gọi vốn từ cộng đồng được quản lý một cách khéo léo, nó có thể sẽ là một cách hay để áp dụng!

Nguồn: Tác giả phỏng vấn Corrado Accardi, ngày 20 tháng 11 năm

"Tại sao cuốn sách này chỉ dành phần chú ý khiêm tốn tới một hiện tượng có thể sinh lợi và phát triển rất nhanh chóng như vậy?"

"Mặc dù Kickstarter đã hỗ trợ mọi người thực hiện công việc, thì mọi thứ còn lại vẫn cần phải được làm rõ." Yves Behar, nhà sáng lập công ty tư vấn thiết kế Fuseproject ở San Francisco nhận xét. Quả thực là như thế khi thêm cả nhận xét của Brady Forrest[20], người đang vận hành một tổ chức thúc đẩy khởi nghiệp ở San Francisco: "Có một sự khác biệt lớn giữa việc tạo ra một sản phẩm và thành lập một công ty."[21] Khó khăn là ở chỗ đó.

Cuốn sách này liên quan đến việc kiến tạo và xây dựng các công ty phát triển nhanh chóng thông qua việc sử dụng các mô hình gọi vốn từ khách hàng. Cho dù một cuộc vận động gọi vốn từ cộng đồng thành công – giống như cuộc vận động gọi vốn từ cộng đồng của Carrado Accardi trên Crowdcube ở Anh – thì việc có thể giảm thiểu một số nhược điểm của việc gọi vốn quá sớm và lôi kéo những khách hàng thiếu độ tin cậy và khả năng mua hàng tiếp từ cộng đồng sẽ giúp vấn đề kinh doanh của bạn được giải quyết và tiến về phía trước. Số tiền huy động từ gọi vốn cộng đồng có được từ gia đình và bạn bè – và nếu bạn có sự may mắn, từ cả mạng lưới quan hệ của họ nữa – thường được cung cấp vì một lí do hoàn toàn khác so với các nguyên tắc cơ bản của ý tưởng gọi vốn kiểu này: họ yêu quí bạn, nhưng các khách hàng thực sự thì không! Như tôi đã viết hồi cuối năm 2013, Accardi vẫn không thực sự biết liệu cuối cùng thì người London có mua pizza do Pizza Rossa cung cấp không, vì vậy phản ứng của khách hàng đối với việc kinh doanh của ông, cho dù chẳng liên quan đến năng lực gọi vốn của ông, vẫn là một câu hỏi mở. Như chúng ta sẽ nhận thấy trong các câu chuyện xuyên suốt cuốn sách này, việc xây dựng và áp dụng có tính hệ thống các mô hình gọi vốn từ khách hàng bao hàm hơn cả ý nghĩa gọi vốn thông thường, và mang lại những lợi ích vượt xa số tiền gọi vốn từ cộng đồng mang lại.

Vì thế, hội thẩm đoàn về gọi vốn từ cộng đồng vẫn đứng ngoài. Nó vẫn được xem xét xem liệu hiện tượng này có tiến triển lâu dài, bền vững để gọi vốn cổ phần hay vay nợ hay không, bên cạnh vai trò của nó trong việc tìm kiếm các khoản quyên góp hoặc các khoản tiền khác để nhận lại các khoản phúc lợi bằng hiện vật – một chiếc áo sơ mi, phiên bản thứ cấp của sản phẩm được đề xuất hoặc bất cứ thứ gì – cho những người đóng góp. Cho tới nay,

những kiểu mời chào như vậy có ở hầu hết những nơi tập trung các hoạt động gọi vốn từ cộng đồng. Mặc dù có sự trợ giúp pháp lý của Mỹ - Đạo luật JOB của Tổng thống Barack Obama - năm 2012 và thành công của Accardi ở Anh, tuy nhiên các nhà quản lý ở hầu hết các quốc gia vẫn chưa xác định được làm thế nào để hình thức gọi vốn từ cộng đồng dựa trên vốn chủ sở hữu trở thành hiện thực trên quy mô lớn[22].

Vậy nếu như *Kinh doanh bằng tiền của khách hàng* không nói về chương trình khởi động hay gọi vốn từ cộng đồng thì mục đích của cuốn sách là gì? Theo nhận xét của các tác giả David Cohen và Brad Feld, cũng là những người đồng sáng lập TechStars, thì "Chúng tôi cho rằng các bạn không nên bắt đầu bằng sự giả định bạn cần phải tăng vốn… Các công ty lớn đã được tạo dựng với rất ít hoặc không có sự đầu tư từ bên ngoài."[23] Bạn có thể tự nhủ rằng "Brad Feld và David Cohen nói gì chẳng được hay Bill Gate hoặc Micheal Dell làm gì chẳng dễ." "Nhưng làm thế nào tôi có thể áp dụng điều đó cho công ty của mình?" Mục đích của cuốn sách này là cung cấp câu trả lời: Năm mô hình vốn từ khách hàng mang tính đổi mới, sáng tạo, và thúc đẩy các doanh nhân tại các mô hình khởi nghiệp chưa có nhiều kinh nghiệm hoặc đang điều hành tại các công ty đã được thành lập có thể sử dụng để khởi động, gọi vốn, hoặc phát triển công ty để thỏa mãn ước mơ của họ.

"Chúng tôi cho rằng bạn không nên bắt đầu bằng sự giả định bạn cần phải tăng vốn"

Tăng vốn quá sớm: Những hạn chế đã được giải thích

Trong phần đầu của chương này, tôi đã đề cập đến một số lí do giải thích tại sao tăng vốn quá sớm, theo quan điểm của tôi, lại là ý tưởng cực kì tồi. Ở đây tôi muốn đào sâu vào những hạn chế khi tăng vốn quá sớm, để chắc chắn vấn đề được lái về đúng đích. Đây là vấn đề quan trọng đối với các doanh nhân và các nhà đầu tư trong tương lai vì hiện nay, người ta đang bắt đầu những dự án mới, ở cả các công ty lớn lẫn trong các nhà để xe, những người này thường cho rằng việc đầu tiên họ cần làm để khởi động dự án là tăng vốn đầu tư. "Một ý tưởng tuyệt vời cộng với một số vốn và thế là, chúng ta (và các nhà đầu tư của mình) sẽ sớm trở nên giàu có!" Hoặc họ tin tưởng như vậy. Nhưng đã có điều gì đó sai sai với bức tranh mà Rud Browne của Vemas và Ryzex đã ngầm hiểu bằng trực giác.

Như bạn có thể thấy trong Bảng 1.2, có những hạn chế đáng chú ý về việc tăng vốn quá sớm (hoặc với một số trường hợp, luôn luôn như vậy!).

• Việc tăng vốn luôn đòi hỏi rất nhiều thời gian, năng lượng, làm cho các doanh nhân sao nhãng việc xây đắp công việc kinh doanh hiện tại.

• Việc tăng vốn quá sớm có nghĩa là trình bày giá trị của ý tưởng kinh doanh cho các nhà đầu tư tiềm năng thay vì chứng minh giá trị của nó với các khách hàng trên thị trường.

• Việc huy động vốn quá sớm sẽ khiến người sáng lập phải sở hữu cổ phần thấp hơn khi mà hầu hết các rủi ro và những điều chưa biết vẫn chưa được giải quyết. Để đổi lấy vốn, các nhà đầu tư thường đòi hỏi mức cổ phần đáng kể trong các doanh nghiệp mà tương lai của nó chưa được chắc chắn lắm.

• Việc huy động vốn sớm sẽ mang lại một hành trang nặng nề: là các điều khoản và điều kiện mà nhà đầu tư cần phải có để bù đắp những rủi ro mà họ gặp phải khi đầu tư vào dự án.

• Việc huy động vốn hầu như luôn luôn gặp khó khăn, thậm chí có thể không thực hiện được, đặc biệt trong điều kiện kinh tế khó khăn!

BẢNG 1.2. Một số hạn chế của việc cố gắng tăng vốn quá sớm

Sự sao nhãng	Việc huy động vốn luôn đòi hỏi sự tập trung toàn thời gian nhưng việc bắt đầu kinh doanh cũng đòi hỏi như vậy. Một trong hai việc sẽ bị ảnh hưởng khi đeo đuổi tìm kiếm vốn đầu tư. Tại sao không kiếm tiền sau khi doanh nghiệp đã bớt yếu ớt hơn?
Trình bày so với chứng minh giá trị	Những ý tưởng kinh doanh mới mẻ, dù đầy hứa hẹn, vẫn luôn đặt ra rất nhiều câu hỏi. Việc chứng minh giá trị của ý tưởng (đối với bản thân bạn và những người khác), được dựa trên sự tích lũy các bằng chứng và sự thu hút khách hàng, điều này có tính thuyết phục hơn so với việc sử dụng sự khôn ngoan và quyến rũ của bạn để trình bày giá trị của ý tưởng.
Rủi ro	Bạn càng tiến bộ trong việc phát triển công việc kinh doanh của mình thì rủi ro càng thấp, khi sự không chắc chắn ban đầu đã trở thành chắc chắn hơn. Sự ít rủi ro hơn sẽ chuyển thành sự định giá cao hơn và giá trị cổ phần cao hơn cho những người sáng lập.
Hành trang	Các điều khoản và các điều kiện gắn với vốn thể chế là (vì lí do chính đáng) rất chặt chẽ vì các nhà đầu tư muốn tự bảo vệ mình tránh khỏi sự rủi ro do sụt giá. Đường đi càng dài, hành trang càng bớt nặng nề.
Khó khăn	Việc huy động vốn, ngay cả thời điểm tốt nhất để dự án tốt nhất cũng vẫn là một nhiệm vụ khó khăn! Vậy thì tại sao lại phải làm cho nó khó hơn khi cố gắng làm việc đó quá sớm?

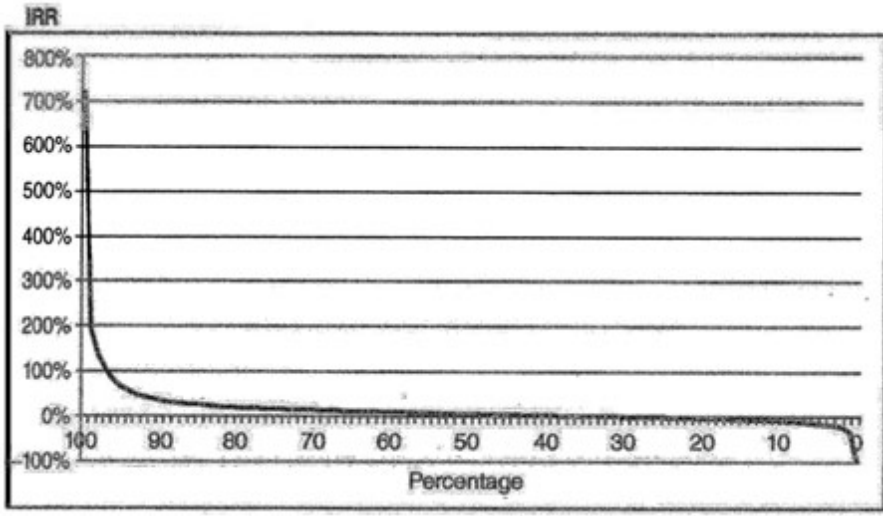
Một hạn chế thậm chí còn lớn hơn:

Những điều lặt vặt tệ hại!

Có một lí do khác – một lí do kịch tính hơn – tại sao việc tăng vốn mạo hiểm để khởi nghiệp lại không phải là một ý tưởng hay. Điều này được minh họa trong biểu đồ Hình 1.1. Các nhà đầu tư thiên thần, xin vui lòng lưu ý! Biểu đồ của Lerner cho thấy lợi nhuận thu được từ hầu hết các quĩ đầu tư mạo hiểm của Mỹ trong năm 2011. Ông đã đánh dấu lợi nhuận của từng quĩ theo thứ tự từ tốt nhất đến tồi nhất. Những quĩ có lợi nhuận cao nhất nằm ở phía trên bên trái của đồ thị (hơn 700% lợi nhuận trên vốn đầu tư!), và những quĩ có lợi nhuận tồi nhất nằm ở phía dưới bên phải (quĩ tệ nhất đã mất 100% – mất tất cả – tiền của các nhà đầu tư). Biểu đồ này cho chúng ta biết một số điều nên được dành sự quan tâm

đáng kể khi xem xét vốn đầu tư mạo hiểm để kinh doanh.

BIỂU ĐỒ 1.1: Lợi nhuận của các quĩ đầu tư mạo hiểm ở Mỹ



Nguồn: Josh Lerner phân tích số liệu của Thomson/Reuters VentureXpert

• Phải chăng hầu hết các quĩ đầu tư mạo hiểm đều mang lại lợi nhuận tốt? Không! Khoảng ba phần tư các quĩ đầu tư mạo hiểm (phần bên trái và phần giữa của đường cong nằm trên đường lợi nhuận bằng 0) mang lại ít nhất một số lợi nhuận, nhưng có tới hơn một nửa (những quĩ nằm ở khu vực giữa) mang lại lợi nhuận gần như ở mức sàn; những quĩ khác (nằm ở cuối cùng bên phải của đường cong) đã mất một phần hoặc toàn bộ số tiền của các nhà đầu tư.

• Phần nào của các quĩ đầu tư mạo hiểm mang tới mức lợi nhuận kha khá? Tất nhiên, nó phụ thuộc vào việc người ta cho rằng "kha khá" là như thế nào, vậy nên khi nói về lợi nhuận hàng năm (tỉ suất hoàn vốn nội bộ, hay còn gọi là IRR), nếu nó trên 30% vốn của các nhà đầu tư là kha khá, bù đắp được tính chất rủi ro của đầu tư vốn mạo hiểm và thời hạn thông thường 10 năm mà các quĩ đầu tư cam kết. Chỉ có 10% các quĩ mang lại lợi nhuận tốt hoặc cực tốt (phần phía bên trái đường cong). 90% còn lại là không. Sát phía dưới là ngưỡng IRR đạt 20%, và cũng chỉ có 20% các quĩ mang lại mức lợi nhuận này. Thấp hơn nữa là ngưỡng 10% lợi nhuận và thậm chí hơn một nửa số quĩ đạt ngưỡng thấp hơn mức đó. Tại sao không? Có rất nhiều lí do tại sao các quĩ đầu tư mạo hiểm mang lại mức lợi nhuận thấp kém, và được tổng hợp

thành các nhóm sau:

o Rất nhiều quĩ đầu tư mạo hiểm chưa bao giờ tự xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh hay học hỏi cách đối phó với những thách thức không thể tránh khỏi của các doanh nhân. Do vậy, dù mang theo mục đích tốt nhất của mình, họ thực sự không biết làm thế nào để giúp đỡ một dự án của một doanh nghiệp thành công.

o Một số quĩ thiếu cả bề rộng lẫn chiều sâu của mạng lưới thực sự hữu ích để xây dựng một doanh nghiệp.

o Một số quĩ lại có xu hướng đổ quá nhiều tiền vào một kế hoạch A nào đó nhưng vẫn còn chưa được kiểm chứng, trong một cuộc đua "lớn thật nhanh" (như chúng ta sẽ thấy trong Chương 6).

o Một số khác lại giống như mấy loài gặm nhấm, theo đuôi những kẻ khác vào cuối mùa của mốt đầu tư thời thượng (chúng ta sẽ thấy trong Chương 5). Những kẻ đến cuối cùng thường bị thiêu cháy.

o Về cơ bản, thật khó để tạo ra lợi nhuận hấp dẫn bằng cách đầu tư vào các công ty kinh doanh. Chúng ta không quên, và hầu hết các doanh nhân cũng không làm như vậy!

Bạn sẽ nhận được gì từ các quĩ đầu tư mạo hiểm ngoài tiền của họ? "Lời khuyên", tất nhiên là như vậy. Bạn mong đợi chất lượng của lời khuyên tới mức nào khi nó tới từ những người quản lí các quĩ đang nằm trong đoạn từ phần giữa tới đoạn kết thúc phía bên phải đường cong của Lerner? Với hiệu quả rất rất không tốt trong việc quản lí quĩ của mình – được tạo ra trực tiếp từ các công ty thành phần mà quĩ đang đầu tư vào đó – bạn sẽ được tha thứ nếu bạn tự hỏi lời khuyên của họ tốt tới mức như thế nào. Nhưng thật không may, theo các điều khoản khi họ đầu tư vào công ty bạn thì có nghĩa là bạn phải tuân theo "lời khuyên" của họ.

Còn một thực tế nữa mà đồ thị của Lerner không biểu thị, và đó cũng là điều quan trọng. Trong các quĩ thành công điển hình, là các quĩ nằm ở phía cuối bên trái của đường cong, chỉ có khoảng 1 hoặc 2 trong số 10 công ty trong danh mục đầu tư – Google, FaceBook, Twitter – là thực sự mang lại lợi nhuận hấp dẫn, đôi khi là tuyệt vời. Một vài công ty trong danh mục có thể trả lại một phần hoặc toàn bộ số vốn họ được đầu tư, nhưng phần còn lại – có tới một nửa số công ty trong một quĩ thành công điển hình, và có lẽ tất cả các công ty thuộc các quĩ nằm về phía bên phải đường

cong của Lerner – đều mất sạch. Trong trò chơi quĩ đầu tư mạo hiểm, chỉ một số ít thắng cuộc trả tiền cho những tổn thất của phần còn lại. Chỉ riêng Facebook đã chiếm hơn 35% tổng giá trị đầu ra của thị trường đầu tư mạo hiểm Mỹ năm 2012.[24] Như vậy trong số các công ty kinh doanh hứa hẹn thành công trong việc huy động vốn đầu tư mạo hiểm, chỉ một số ít thực sự mang lại hiệu quả thành công. Đây có phải là loại tỉ lệ cược mà bạn muốn chơi không? Có thể có một trò chơi tốt hơn với tỉ lệ cược tốt hơn: trò chơi gây dựng vốn từ tiền của khách hàng thay vì gọi vốn từ các quĩ đầu tư mạo hiểm.

Nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần đọc chương này, đồ thị của Lerner sẽ cho bạn lí do để tạm dừng. "Lợi nhuận của các thiên thần có bị lệch tương đương không?" Bạn có thể thắc mắc. Rất không may là không thể có một phân tích toàn diện để trả lời câu hỏi này. Nhưng tôi mong đợi câu trả lời là "Có" và thậm chí còn nhiều hơn nữa. Nhiệm vụ của bạn, là một nhà đầu tư, đơn giản theo khái niệm. Chỉ cần tìm đường đến phía bên trái của đường cong. Nói thì dễ, làm được mới khó!

Tôi tin rằng cách để làm được như vậy là tập trung các hoạt động đầu tư vào các doanh nghiệp đang sử dụng mô hình gọi vốn từ khách hàng hoặc để thuyết phục những người đang tìm kiếm nguồn vốn từ bạn (lời khuyên của bạn!) để sử dụng các mô hình như vậy. Tóm lại, việc đầu tư tiền của bạn vào các công ty có sức ảnh hưởng của khách hàng sẽ ít rủi ro hơn là đầu tư vào một bản kế hoạch kinh doanh 40 trang và một số hình ảnh trình chiếu nhẹ nhàng bằng PowerPoint! Dĩ nhiên nó chẳng phải là bí mật gì cả. Nhưng bạn và những người bạn kinh doanh thiên thần của mình, cùng với một số lượng lớn các tổ chức ươm tạo và thúc đẩy đang ngày càng tăng, có thể là những nhân tố quan trọng thúc đẩy sự thay đổi của các nhà đầu tư trong vai trò bến đỗ đầu tiên cho các doanh nhân, hướng tới khách hàng và nguồn tiền mà họ cung cấp.

"Nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần đọc chương này, đồ thị của Lerner sẽ cho bạn lí do để tạm dừng"

Vậy thì, tại sao không phải là bây giờ?

Liệu cuộc cách mạng vốn từ tiền của khách hàng đã nằm trong tay?

Hãy thẳng thắn! Việc huy động vốn, ngay cả trong thời điểm tốt nhất, vẫn là không dễ dàng, và những năm gần đây không phải là thời điểm tốt nhất để các doanh nghiệp huy động vốn. Các quĩ đầu tư mạo hiểm đã phải đóng các cửa ngách, điều này không có gì là ngạc nhiên đối với những quĩ nằm ở phía cuối cùng bên phải của đường cong Lerner (Hình 1.1). Năm 2011, đầu tư vốn mạo hiểm của Mỹ vào các công ty trong danh mục đầu tư đã giảm 70% so với đỉnh điểm vào năm 2000 của họ, ngay trước khi bong bóng dot.com nổ tung.[25]

Dòng tiền chảy vào các quĩ đầu tư mạo hiểm cũng giảm mạnh, thực tế đã giảm xuống ở khắp mọi nơi, bằng việc các nhà đầu tư cơ sở, các đối tác hợp tác của các quĩ đầu tư mạo hiểm đã cắt giảm sự phân bổ của họ đối với các tài sản của quĩ đầu tư mạo hiểm xuống còn một nửa trong thời gian khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008 – 2009.[26] Đáng buồn thay, đối với các nhà đầu tư chứng khoán và các doanh nhân đang tìm kiếm vốn, mọi thứ đều không thay đổi. Theo Haakon Overli, một đối tác quản lí của Daw Capital tại London, vào giữa năm 2013 "Có rất ít tiền lưu thông khi mà một số quĩ đang đến cuối giai đoạn đầu tư, một số ít nhà quản lý vừa mới đóng các quĩ."[27] Số lượng các công ty đầu tư mạo hiểm còn hoạt động đã giảm từ gần 1.000 trong năm 2000 xuống còn khoảng 450 trong năm 2007 và dưới 300 trong năm 2013.[28]

Tương tự, ở rất nhiều nơi, kinh phí của chính phủ dành cho hỗ trợ khởi nghiệp bị khan hiếm và trở nên khó tìm. Ngay cả nguồn vốn 3F – gia đình, bạn bè và những người dễ phỉnh phờ - cũng có ít tiền hơn để đầu tư cho việc khởi nghiệp của những người mà họ yêu quí, bởi vì họ cũng bị phá sản hoặc nợ quá hạn kể từ khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu.

Cuối cùng, theo Dealogic, chỉ một phần sáu số công ty chào bán lần đầu ra công chúng (IPO) trong năm 2013 là các công ty công nghệ, điều này làm cho ngành công nghệ lần thứ hai trở nên tồi tệ trong vòng 20 năm qua. Năm 1999, đỉnh cao của sự bùng nổ các công ty công nghệ, khoảng 69% các công ty IPO là công ty công nghệ hoặc Internet.[29] Các nhà đầu tư mạo hiểm hy vọng đợt IPO thành công của Twitter năm 2013 sẽ dẫn đến sự thay đổi. Thời gian sẽ trả lời.

"Nhiều công ty hình mẫu của chúng tôi cuối cùng đã tăng đáng kể vốn thể chế"

Vì vậy, nếu bạn cần tiền để thực hiện các kế hoạch tiếp theo – bất kể là thực hiện trong công ty hay một thương vụ được vạch ra

trong nhà để xe của bạn – tôi khuyên bạn nên dành thời gian cho các khách hàng và công việc kinh doanh của mình thay vì tăng vốn.

Một khi bạn có được sức hút đối với khách hàng, nhiều nguồn vốn sẽ kéo đến khi bạn muốn và cần đến. Như chúng ta sẽ xem xét từ Chương 3 đến Chương 7, nhiều công ty hình mẫu của chúng tôi cuối cùng đã tăng đáng kể vốn thể chế. Nhưng đó là một quan điểm. Ngược lại, bằng cách chờ đợi để tăng vốn cho đến khi đạt được các bằng chứng – điều kì diệu của tăng vốn do sự thu hút khách hàng, và còn hơn thế nữa, việc tăng vốn trở nên dễ dàng hơn nhiều. Liệu chúng ta có được chứng kiến một cuộc cách mạng trong đó các doanh nhân quẳng vào thùng rác các bản trình chiếu PowerPoint và tìm kiếm các khách hàng như là những điểm đến đầu tiên không? Liệu các doanh nhân của ngày mai – và lãnh đạo các công ty tăng trưởng èo uột – cũng sẽ coi khách hàng là cơ sở vững chắc để khởi sự, gây vốn, và phát triển công ty của mình không? Liệu các nhà kinh doanh thiên thần và các nhà ươm tạo sẽ đóng vai trò mà tôi hy vọng là thúc đẩy sự thay đổi và có lẽ sẽ cải thiện đáng kể lợi nhuận của họ trong quá trình này không? Chúng ta sẽ sớm biết điều này.

Vốn từ tiền của khách hàng có phải là cách tiếp cận đúng cho mọi dự án không?

Mọi doanh nhân và giám đốc điều hành có nên nhảy vào phong trào gọi vốn từ tiền của khách hàng? Không. Không phải loại hình kinh doanh nào cũng phù hợp với các mô hình vốn từ tiền của khách hàng. Ví dụ, nếu ý tưởng của bạn là xây dựng một nhà máy thủy điện để đáp ứng cơn khát hiện nay về năng lượng, thông thường bạn sẽ cần một nguồn tài chính hợp lí cho dự án. Người sử dụng có thể không trả tiền ngay hôm nay cho nguồn năng lượng trong tương lai. Nhưng nếu một trong năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng phù hợp với hoàn cảnh của bạn, có lẽ đó sẽ là cách tốt hơn cho bạn.

Khi vốn từ khách hàng đi sai hướng

Cách tiếp cận vốn từ khách hàng có thể mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp của bạn, vì nó sẽ trở nên rõ ràng hơn khi cuốn sách này được mở ra. Nhưng nó không phải là phương thuốc chữa bách bệnh, nó không đảm bảo khả năng sinh lời của bạn và nó cũng sẽ không thay thế các nguyên tắc cơ bản còn lại.[30]Như nhà đầu tư mạo hiểm lâu năm nổi tiếng Bill Egan nhận xét: “Bạn có thể có vốn và đội ngũ quản lí tài năng, nhưng về cơ bản nếu bạn ở trong một

doanh nghiệp tệ hại, bạn sẽ không nhận được các kết quả như khi bạn ở trong một doanh nghiệp tốt. Tất cả các doanh nghiệp đều không tạo ra sự bình đẳng."[31]Ngay cả đối với các doanh nghiệp gọi vốn từ tiền của khách hàng! Vậy liệu có phải đôi khi đi theo hướng vốn từ tiền của khách hàng là sai?

Xem xét trường hợp Groupon, tờ thông tin mua bán hàng ngày có số lượng phát hành cao, kinh nghiệm thì không có gì, nhưng đã gây ra sự náo động kể từ khi nó được mong đợi IPO ở tuổi lên 3 vào tháng 11 năm 2011, khi nó thu được 700 triệu đô-la Mỹ trong đợt IPO lớn nhất dành cho một công ty Internet của Mỹ sau Google năm 2004.[32] Groupon, như hầu hết mọi người trên Planet Earth đã biết, cung cấp chiết khấu "giao dịch hàng ngày" cho các thành viên của mình tại rất nhiều nhà hàng địa phương, spa hàng ngày, những người điều hành tour bằng trực thăng – mà bạn chỉ định. Mô hình vốn từ tiền của khách hàng tài tình của nó – bao gồm cả mô hình về sự khan hiếm (các giao dịch chỉ được mở trong thời gian rất ngắn) và mô hình khách hàng trả trước (các khách hàng trả tiền cho giao dịch vào ngày nó được chào bán, rồi mới ghé các nhà hàng hoặc thực hiện chuyến thăm quan bằng trực thăng sau đó, hoặc có lẽ chẳng bao giờ thực hiện) – đặt một số tiền rất lớn vào két bạc của Groupon, một phần trong đó sẽ được trả (cuối cùng!) cho các thương nhân, phần trả mỗi lần thường là sau đó 60 ngày. Liệu bạn có muốn loại phao này trong doanh nghiệp của mình không?

"Bạn có thể có vốn và đội ngũ quản lí tài năng, nhưng về cơ bản nếu bạn ở trong một doanh nghiệp tệ hại, bạn sẽ không nhận được các kết quả như khi bạn ở trong một doanh nghiệp tốt"

Cơn sóng thần tiền này cùng với tài trợ từ quĩ đầu tư mạo hiểm sau đó đã cho phép Groupon mua lại 17 công ty sao chép mô hình của mình trong vòng hơn một năm, mở rộng ra 45 quốc gia, tăng danh sách các nhà bán buôn lên 78.466 và tăng trưởng số nhân viên từ 37 lên 9.625 người chỉ trong vỏn vẹn hai năm.[33] "Các mô hình vốn từ tiền của khách hàng liệu có thể giúp công ty tăng trưởng nhanh chóng không," Bạn hỏi? Bạn cược là chúng có thể!

Nhưng Groupon có thực sự là doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển độc lập? Đó lại là một câu hỏi rất khác. Groupon đã buộc phải trình ra báo cáo tài chính của mình hai lần trước khi IPO, cắt giảm doanh thu đã được báo cáo năm 2010 xuống còn một nửa, việc này còn lặp lại một lần sau đó, mức lỗ (hàng quí) cho quí 4 năm 2012 tăng từ 42,3 triệu đô-la lên 64,9 triệu đô-la.[34] Có vẻ như công ty đã không dành đủ tiền để trang trải việc hoàn lại tiền cho

khách hàng, đặc biệt là những dịch vụ đắt đỏ như phẫu thuật mắt bằng tia lazer, những dịch vụ mà tiền hoàn trả đã cao hơn mức kì vọng.[35] Tại sao đây lại là vấn đề? Một số khách hàng sẽ thay đổi suy nghĩ của họ ("Cuối cùng, có thể tôi không muốn phẫu thuật LASIK nữa") và một số thương nhân bị phá sản, để mặc cho Groupon phải chịu trách nhiệm với các dịch vụ không thực hiện được. Chính vì Groupon không thể chắc chắn phải để bao nhiêu tiền cho các khoản hoàn lại trong tương lai như một sự đảm bảo cho khách hàng của mình, do vậy doanh thu sau lợi nhuận kì vọng không thể là con số chính xác được.

"Nhưng Groupon có thực sự là doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển độc lập?"

Vâng, vậy chi phí điều hành kinh doanh của Groupon đòi hỏi những gì? Cơn sóng thần tiền của Groupon đã làm cho việc *thanh toán* các chi phí dễ dàng, nhưng giữ chúng ở mức để có *lợi nhuận* gộp và thực sự ghi sổ lợi nhuận lại là một chuyện khác. Groupon đã không có lợi nhuận hàng quí trước và sau đợt IPO của nó, một phần do chi tiêu mạnh mẽ để phát triển nền tảng người dùng. Các khoản thua lỗ, các vấn đề trong báo cáo tài chính, sự sụt giảm giá cổ phiếu của Groupon xuống quanh mức 4 đô-la (bằng một phần tư giá IPO của nó), một sự thật là mô hình của Groupon dễ dàng sao chép (do đó làm cho hoạt động kinh doanh của nó cạnh tranh rất khốc liệt), và sự suy giảm doanh thu trên bình diện quốc tế cuối cùng đã khiến họ thiệt hại lớn, dẫn tới việc sa thải người sáng lập và CEO Andrew Mason vào tháng 2 năm 2013.[36]

"Liệu Groupon có thể phục hồi được sự thần kì của mình hay không?"

Tới cuối năm 2013, Groupon vẫn bị cơn sóng tiền cuốn đi, như tôi đã viết, nhưng giá cổ phiếu, mặc dù đã hồi phục từ 4 đô-la lên mức 9 đô-la, thì vẫn chỉ bằng một nửa so với giá IPO của nó.[37] Liệu Groupon có thể phục hồi được sự thần kì của mình hay không, hay cần phải thay đổi chiến lược và mô hình kinh doanh để có thể tạo ra lợi nhuận cũng như là tiền? Bất kì ai cũng nghĩ như vậy. Tuy nhiên, tin tốt lành cho Groupon là mô hình vốn từ tiền của khách hàng ít nhất đã đưa tới cho nó một quĩ dự trữ để chống chọi với các sự kiện bất lợi.

Câu chuyện về Groupon là một ví dụ về việc gây vốn từ khách hàng có thể đi sai như thế nào, mặc dù công bằng mà nói có nhiều tiền từ khách hàng của mình – dù không có lợi nhuận – vẫn là một việc tốt đẹp! Có lẽ một nhược điểm nữa của gây vốn từ tiền của khách hàng là khi một công ty có nhiều sức mạnh thị trường

(chẳng hạn như siêu thị lớn hay chuỗi bán lẻ), sử dụng sức mạnh đó để yêu cầu các điều khoản hà khắc đối với các nhà cung cấp nhỏ lẻ và kém năng lực. Các siêu thị thu tiền từ khách ngay khi họ mua hàng, hoặc sau một ngày khi khoản thanh toán bằng thẻ tín dụng của khách được xác nhận. Đó là nguồn vốn bằng tiền từ khách hàng tuyệt vời cho các siêu thị, khi mà vẫn chưa phải trả cho các nhà cung cấp tiền hàng mà khách đã mua. Nhưng nếu siêu thị đòi hỏi các điều khoản 60 hoặc 90 ngày từ các nhà cung cấp, sẽ gây căng thẳng – cũng như chi phí phụ trội – lên nguồn vốn của các nhà cung cấp để cấp kinh phí cho hoạt động kinh doanh của họ, trong khi chờ đợi - hoặc tìm cách có tiền – do sự thanh toán trả chậm của siêu thị. Đây không thực sự là một nhược điểm của vốn từ tiền khách hàng đối với các siêu thị vì thực chất vấn đề nằm ở phía cung chứ không phải từ phía khách hàng. Nhưng khách hàng và nhà cung cấp là hai vế cân bằng của một phương trình, cung cấp lượng tiền cần thiết để hoạt động kinh doanh. Hành vi lạm dụng đối với các nhà cung cấp không phải là những gì mà cuốn sách này ủng hộ.

Vermas: Phần còn lại của câu chuyện[38]

Ngay từ đầu chương này, bạn đã đọc về cách mà Rakesh và Rashmi Vermas xây dựng một công ty dịch vụ lớn mạnh phát triển từ năm 2004 thành một công ty được nhìn nhận như là nguồn của tất cả các bản đồ kĩ thuật số chi tiết, điều chỉnh được và chính xác hàng đầu của Ấn Độ. Cái gì tiếp sau đó? Trong một chuyến thăm Mỹ năm đó, Vermas quan sát thấy rằng MapQuest đã xây dựng một sản phẩm theo đó người dùng có thể có bản đồ chính xác mà họ cần mọi lúc mọi nơi bằng cách thức trực tuyến đơn giản. “Liệu chúng ta có thể làm một MapQuest cho Ấn Độ không?” họ tự hỏi, và thế là MapmyIndia ra đời.

“Liệu chúng ta có thể làm một MapQuest cho Ấn Độ không?”

Không thỏa mãn với sự phát triển một giải pháp lập bản đồ tùy chỉnh cho từng khách hàng, như Vermas đã làm trong quá khứ, MapmyIndia sẽ “phóng to” dữ liệu bản đồ cho khách hàng và người sử dụng nó – từ các nhà bán lẻ tìm cách thông báo cho người tiêu dùng nơi đặt các cửa hàng, cho đến người tiêu dùng tìm kiếm thông tin vị trí của tất cả các loại cửa hàng – thực hiện việc phóng to hơn để xem chi tiết, thu nhỏ để có một bức tranh, và nhiều thứ khác. Cho đến nay, ngay cả một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ rất khó có khả năng mở rộng, nhưng nếu công việc kinh doanh bản đồ kỹ thuật số vẫn phát triển suôn sẻ, Vermas hoàn toàn có thể trở thành một doanh nghiệp có khả năng mở

rộng cao.

Phát triển một ngành kinh doanh như vậy sẽ cần vốn, dù là cho các thuật toán, phát triển phần mềm, công nghệ GPS hay nhiều thứ khác. Việc sử dụng vốn từ tiền của nhà đầu tư cho phát triển kinh doanh không còn thực tế nữa. Khoản vốn nhỏ đầu tư mạo hiểm đầu tiên khoảng 7 triệu đô-la Mỹ đã được huy động từ các nhà đầu tư của Quĩ Kleiner Perkins Caufield & Byers và Sherpalo Ventures tại California vào năm 2006, một quĩ coi trọng các công ty nhỏ - những công ty mà doanh thu năm trước chỉ đạt từ 1 triệu đô-la.

Ba khoản vốn có giá trị cao hơn tiếp theo vào năm 2007, 2008 và 2011, khi MapmyIndi mở rộng các sản phẩm: thiết bị định vị người tiêu dùng cho hãng sản xuất phụ tùng ôtô TomTom; các giải pháp theo dõi đoàn xe cho ngành Taxi và Vận tải Ấn Độ; nội dung có bản quyền cho các hệ thống thông tin giải trí trên các bảng điều khiển điện tử của các nhà sản xuất ôtô; định vị nội dung qua trang Web; và thậm chí cả một ứng dụng 50 đô-la để biến chiếc Iphone của bất kì ai thành một thiết bị định vị tại Ấn Độ. Và dịch vụ kinh doanh ban đầu vẫn tiếp tục hoạt động mạnh. Ngày nay, đối với Ấn Độ, người ta có thể nghĩ MapQuest và TomTom hay Garmin được cuộn lại thành một.

Các nhà đầu tư thiên thần muốn biết điều gì – và sẽ hỏi điều gì

Tôi đã lập luận rằng việc áp dụng thành công bất kì mô hình gọi vốn từ khách hàng nào cũng có thể giúp, thậm chí là tương đối dễ dàng, một doanh nhân tham vọng huy động vốn từ các nhà đầu tư thiên thần hay từ các nhà đầu tư thuộc các tổ chức đầu tư mạo hiểm. Các trường hợp từ Chương 3 tới Chương 7 sẽ chứng minh hộ tôi. Nhưng điều đó không có nghĩa là các nhà đầu tư sẽ không hỏi bất kì câu hỏi hóc búa nào! Thực ra những nhà đầu tư có kinh nghiệm trong các công ty ở giai đoạn khởi điểm phân biệt được rủi ro đều là những người nhạy bén, nếu không thì phần lớn các đầu tư của họ đã không thành công.

Do đó, ba vấn đề quan trọng luôn nằm trong tâm trí họ khi họ dự định đầu tư vào một công ty non trẻ gồm:

• Sản phẩm hoặc công nghệ có thực sự hoạt động không?

• Có đủ sự thu hút khách hàng để chứng tỏ rằng nhu cầu thị trường là có thực không?

"Các nhà đầu tư thiên thần đã học được – với giá đắt – rằng việc viết

thêm những tấm séc bổ sung thường chẳng khác gì quẳng tiền tốt theo đuổi cái xấu"

• Mô hình kinh doanh hiệu quả về vốn có thể tạo ra sự tiến bộ đáng kể mà không cần tới quá nhiều tờ séc không? Trong khi hầu hết các nhà đầu tư vốn mạo hiểm mong muốn "theo dõi sát tiền của họ" cùng với các khoản vốn bổ sung nếu cần thì các nhà đầu tư thiên thần đã học được – với giá đắt – rằng việc viết thêm những tấm séc bổ sung thường chẳng khác gì quẳng tiền tốt theo đuổi cái xấu.

Chúng ta hãy cùng xem xét một doanh nghiệp giai đoạn khởi đầu, bắt đầu sử dụng một mô hình bất kì trong năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng, và sau đó tìm kiếm nguồn vốn để tăng tốc độ tăng trưởng hoặc tìm kiếm các thị trường mục tiêu mới. Công nghệ có hoạt động không và có đủ sự thu hút khách hàng không? Chúng đều có! Nếu doanh nghiệp đã sẵn sàng để tăng tốc, điều đó có nghĩa là cả hai câu hỏi trên đều đúng. Vốn kinh doanh có hiệu quả không? Nếu doanh nghiệp đã nhận được vốn từ tiền của khách hàng để tiến lên, điều này cho thấy rằng vốn bổ sung có thể để hỗ trợ tăng trưởng nhanh hơn chứ không phải để giải quyết những vấn đề cơ bản hàng ngày mà dòng vốn từ tiền của khách hàng đang thực hiện.

Nhưng ba câu hỏi mang tính quyết định này chỉ đại diện cho phần nổi của tảng băng câu hỏi mà một nhà đầu tư thiên thần có kinh nghiệm sẽ (hoặc phải!) hỏi mà thôi. Đối với mỗi mô hình trong năm mô hình, sẽ có thêm những câu hỏi cụ thể về mô hình, sẽ có hoặc phải có phát sinh, kiểu như:

• Cần thiết lập những gì để mỗi mô hình trong năm mô hình được áp dụng tốt nhất? Cho ngành dịch vụ hay ngành sản xuất? Dành cho ngành hàng tiêu dùng hay hàng sử dụng lâu bền? Cho chiến lược tiếp thị giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, doanh nghiệp với người tiêu dùng, giữa khách hàng với khách hàng?

• Cần lưu ý những điều gì trong các bài học "làm thế nào" để áp dụng từng mô hình? Các nhà đầu tư có kinh nghiệm đều biết rằng trong kế hoạch quan trọng thì việc triển khai có hiệu quả là điều thực sự mang lại kết quả.

• Các doanh nhân thường gặp phải những cạm bẫy nào và những người tài trợ của họ chú trọng điều gì?

Do đó, ở cuối mỗi chương từ Chương 3 tới Chương 7, tôi sẽ đưa ra

nhiều nghiên cứu để làm nổi bật các bài học quan trọng liên quan tới từng mô hình vốn từ tiền của khách hàng. Phần cuối của các chương – và "Bảng kiểm tra các danh mục của John dành cho nhà đầu tư thiên thần" tóm lược bốn điểm cho các nhà đầu tư thiên thần, doanh nhân và lãnh đạo các công ty đã thành lập, những người nhìn thấy tiềm năng của dòng vốn từ tiền của khách hàng trong sự tăng trưởng kinh doanh của họ:

• Trang bị cho các bạn, những độc giả của tôi, với các công cụ và sự hiểu biết sâu sắc, các bạn sẽ cần phải tìm ra một trong năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng có thể thực hiện trong doanh nghiệp *của bạn* hoặc mô hình bạn đang cân nhắc để hỗ trợ.

• Đưa ra kinh nghiệm của những người đã theo dõi từng mô hình, bao gồm cả các doanh nhân lẫn người hỗ trợ, để vượt qua những sai lầm tương tự trước khi các bạn phạm phải.

"Những điều quan trọng nhất mà nhà đầu tư mang đến cho những người được họ đầu tư không phải là đồng đô-la Mỹ, euro, đồng bảng hay ru-pi"

• Cung cấp cho các nhà đầu tư thiên thần, các nhà đầu tư giai đoạn khởi phát, và cả các nhà đầu tư doanh nghiệp một bộ câu hỏi thẩm định để họ có thể hỏi khi dự định đầu tư vào một doanh nghiệp sử dụng mô hình vốn từ tiền của khách hàng - hoặc một mô hình tương tự! Hy vọng của tôi là các thiên thần sẽ thúc đẩy các doanh nhân tham vọng với những ý tưởng đầy hứa hẹn nghĩ về việc theo đuổi ước mơ thông qua một trong năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng, thay vì tìm kiếm vốn trước khi mọi thứ thực sự được chứng minh. "Dưới đây là một vài ý tưởng về cách tốt hơn để tìm vốn cho sự khởi đầu của bạn", một thiên thần thực sự có thể nói như vậy. "Hãy trở lại và tìm hiểu những ý tưởng của tôi khi các bạn đưa chúng vào thực hiện, và sự thu hút khách hàng là điều hiển nhiên mà bạn có được, sau đó tôi sẽ giúp bạn tăng tốc."

• Hỗ trợ các nhà đầu tư thiên thần trong việc phân bổ sự quản lý hiệu quả đối với các công ty được họ đầu tư đang sử dụng mô hình vốn từ khách hàng. Những điều quan trọng nhất mà nhà đầu tư mang đến cho những người được họ đầu tư không phải là đồng đô-la, euro, đồng bảng hay ru-pi, mà thực sự quan trọng lại là những lời khuyên khôn ngoan mà họ mang tới khi những người được đầu tư đang phải đối mặt với các quyết định quan trọng. Những bài học trong cuốn sách này dựa trên hành trình của các doanh nhân đã áp dụng các mô hình này và của những nhà đầu tư

đã hỗ trợ họ, có thể bổ sung quan điểm hữu ích trong việc đối mặt với những quyết định tương tự.

Mặc dù những bài học này được lượm lặt chủ yếu từ các hành trình khởi sự kinh doanh hơn là từ trải nghiệm của các tập đoàn lớn, nhưng điều đó có lý riêng của nó. Trong trường hợp cần thiết, các doanh nhân, nhiều hơn nữa là những người cùng hợp tác, buộc phải tìm ra con đường thực hiện mô hình vốn từ tiền của khách hàng vì thiếu các nguồn lực. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy trong câu chuyện của Ryzex ở đầu chương thì các bài học được áp dụng như nhau đối với các công ty đã thành lập.

Con đường phía trước

Trong Chương 1, tôi đã cung cấp một cái nhìn khái quát về những gì mà năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng đề cập tới, về lí do nó có thể tương thích với doanh nghiệp của bạn hoặc thời điểm bạn có thể đầu tư và bạn đang đọc gì trong phần còn lại của cuốn sách. Khác với câu chuyện về cuộc hành trình của Vermas từ một công ty nhỏ đào tạo về công nghệ thông tin trở thành một một công ty bản đồ kĩ thuật số chiếm ưu thế ở Ấn Độ, tuy nhiên tôi vẫn chưa đề cập quá sâu về đời sống của công ty này. Trong Chương 2, tôi sẽ đề cập đến hai câu hỏi quan trọng về các mô hình vốn từ tiền của khách hàng: "Những mô hình này là sự ảo tưởng hay tư duy?" và "Liệu có điều gì thực sự mới ở đây không?" Cuối chương, tôi sẽ đặt ra một số câu hỏi mà các nhà đầu tư thiên thần sẽ (và phải!) hỏi, như là minh họa trong các trường hợp lịch sử khởi đầu của Banana Republic và Dell. Những câu hỏi này sẽ giúp bạn khởi động các suy nghĩ về việc liệu áp dụng cách tiếp cận vốn từ tiền của khách hàng thực sự có thể xây dựng doanh nghiệp của bạn trở thành một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng hay không.

Từ Chương 3 tới Chương 7, tâm điểm của cuốn sách, tôi sẽ mang từng mô hình trong năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng gần hơn với cuộc sống thông qua các nghiên cứu về hàng chục doanh nhân cực kì sáng tạo – và đầy cảm hứng – trong thế kỷ XXI, những người đã tạo ra và áp dụng các mô hình trong việc xây dựng, phát triển các công ty của họ một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, không phải tất cả họ đều thành công!

"Bạn đã sẵn sàng để được truyền cảm hứng chưa? Để đưa trò chơi kinh doanh của bạn lên một cấp độ mới?"

Tiếp đó, với Chương 8, tôi sẽ tổng kết và đưa ra các bài học quan

trọng – cho các doanh nhân cũng như các nhà đầu tư thiên thần – bao trùm cả năm mô hình. Tôi cũng sẽ tập hợp một số bài học quan trọng về việc triển khai từng mô hình, do vậy bạn cũng sẽ sẵn sàng để đạt được mục tiêu khi áp dụng một hoặc nhiều mô hình. Bạn đã sẵn sàng để được truyền cảm hứng chưa? Để đưa trò chơi kinh doanh của bạn lên một cấp độ mới? Để cải thiện lợi nhuận đầu tư thiên thần của bạn? Để bắt tay vào cuộc hành trình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng và tập trung vào khách hàng của doanh nghiệp ***bạn*** hay ai đó mà bạn có thể hỗ trợ? Mở sách ra và đọc thôi nào!

2

Các mô hình vốn từ tiền của khách hàng: Sự ảo tưởng hay tư duy? Cũ hay mới?

Năm 1492, Nữ hoàng Isabella của Castile gặp rắc rối. Triều đình Tây Ban Nha nổ ra cuộc chiến với Vương quốc Moorish ở Granada và vừa bị loại khỏi vùng đất Tây Phi[1]. Điều này có nghĩa là các nguồn lực quan trọng để cống nạp cho các kho tiền của Hoàng gia đã bị mất. Hậu quả của một cuộc chiến tranh luôn rất tốn kém, ngay cả vào cuối thời Trung cổ, và Isabella, một người yêu thích vẻ đẹp và sự nổi bật của các loại trang sức và áo choàng

tao nhã,[2] cần tìm nguồn cống nạp thay thế. Christopher Columbus, người cần tiền để khởi hành tìm kiếm một tuyến thương mại mới tới Ấn Độ, đã đưa ra một giải pháp khả thi.

Columbus, giống như nhiều doanh nhân ngày nay, có một giấc mơ kinh doanh: để đạt được danh vọng, tài sản và (nhất là là) vị thế quí tộc bằng cách thiết lập một tuyến thương mại trực tiếp tới Ấn Độ. Mặc dù phải mất hơn 5 năm để theo đuổi thuyết phục Nữ hoàng Isabella, sự kiên trì của ông cuối cùng cũng được đền đáp. Ngày 17 tháng 4 năm 1492, cuối cùng Columbus cũng được cấp kinh phí mà ông cần, đổi lại là 10% lợi nhuận, địa vị cao quí và sự thừa hưởng tước vị - cho ông và các con cháu – bất kể lãnh thổ mới nào mà ông có thể tìm thấy trên đường đi. Nhà đầu tư của ông là Hoàng gia Tây Ban Nha cuối cùng cũng đồng hội đồng thuyền! Ba tháng sau, vào ngày mùng 3 tháng 8, đoàn thám hiểm gồm ba con tàu mang tên *Nina, Pinta* và*Santa Maria* của Columbus đã lao vào vùng đất vô danh rộng mênh mông. Mọi người đều đã biết phần còn lại của câu chuyện về cách ông khám phá ra châu Mỹ - vùng đất Tân Thế giới.

"Columbus, giống như nhiều doanh nhân ngày nay, có một giấc mơ kinh doanh"

Tài trợ cho kinh doanh mạo hiểm: Không có gì mới

Câu chuyện của Columbus và Nữ hoàng Isabella là minh chứng tiêu biểu cho việc các doanh nhân đã nhận được sự tài trợ của các nhà đầu tư từ rất lâu rồi. Mục đích của Columbus có phần táo bạo – khám phá một con đường thương mại phía tây tới Ấn Độ và sự giàu có của nó – và ông đã phải thuyết phục nhà đầu tư cung cấp ngân quĩ mà ông cần. Đi trước thời gian gần 500 năm, lĩnh vực đầu tư mạo hiểm đã được hình thành để giải quyết hiệu quả hơn cùng một vấn đề có tính chất truyền thống của những doanh nhân để đạt được nguồn vốn cho những giấc mơ táo bạo tương tự. Đổi lại sự hiện diện của một thị trường hiệu quả đối với vốn[3] và không phải mất nhiều tháng, thậm chí là nhiều năm để xác định và đeo đuổi các cá nhân lắm tiền nhiều của, những người có thể cung cấp sự hỗ trợ mà các doanh nhân cần đến – như Nữ hoàng Isabella (hay sau này là Rockefellers, Vanderbilts hoặc Rothschilds) – các doanh nhân tỏ ra sẵn sàng "đền đáp lại" những người hỗ trợ họ bằng các cổ phần trong công ty của mình.

"Tuy vậy, điều đáng ngạc nhiên là có rất ít sự chú ý dành cho một

hình thức huy động vốn nghe ra có vẻ tầm thường nhưng lại rất bình thường, đó là tìm các cách gây vốn từ tiền của khách hàng cho các hoạt động kinh doanh của bạn"

Cách hiệu quả hơn để tiếp cận vốn đầu tư mạo hiểm này đã phát triển đầu tiên ở California và xung quanh tuyến hành lang 128 của Boston vào những năm 1950 và 1960, sau đó cất cánh vào những năm 1980 và rồi được xuất khẩu ra khắp thế giới.[4] Thật không may là cách tiếp cận này đã nổi bật tới độ giới doanh nhân đã lấy nó làm mục tiêu để đạt được sự tài trợ của các quĩ đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư thiên thần. Thực tế, rất nhiều nhà ươm tạo và tổ chức thúc đẩy đã tự hào về thành công của họ trong việc huy động các nguồn vốn kiểu như vậy.[5]

Tuy vậy, điều đáng ngạc nhiên là có rất ít sự chú ý dành cho một hình thức huy động vốn nghe ra có vẻ tầm thường nhưng lại rất phổ biến, đó là tìm các cách gây vốn từ tiền của *khách hàng* cho các hoạt động kinh doanh của bạn. Cho tới tận bây giờ! Vì vậy trước khi đưa ra kế hoạch kinh doanh sử dụng năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng từ Chương 3 tới Chương 7, trong chương này tôi muốn xem xét trường hợp của hai công ty nổi tiếng đã có vị thế vững chắc trong thế kỉ XX bằng việc sử dụng các mô hình trả trước thông qua vốn từ tiền của khách hàng, một thực tế chưa được biết đến rộng rãi về cả hai công ty.

Trường hợp đầu tiên về Dell thể hiện rõ ràng dễ hiểu nhất, và là sự thiết lập quen thuộc nhất trong các mô hình vốn từ khách hàng đã được thực hiện tới cùng, đó là đòi hỏi các khách hàng doanh nghiệp phải trả tiền trước để giải quyết một vấn đề kinh doanh hoặc một nhu cầu mà họ cần.

Trường hợp Banana Republic và những người sáng lập vừa sáng tạo vừa mạo hiểm của nó là Mel và Patricia Ziegler, đã cho thấy các mô hình trả trước không giới hạn đối với việc thiết lập B2B cũng như với người tiêu dùng, đôi khi sẽ cung cấp cho các doanh nhân đủ tiền để giữ cho họ luôn không mắc nợ ai và đi trước các nhà cung cấp mà họ phải trả ít nhất một bước.

Từ căn phòng kí túc xá tới địa vị thống trị: Vốn từ tiền của khách hàng, nguồn gốc của Dell[6]

Có thể nói rằng Micheal Dell đã có năng khiếu từ rất sớm đối với kinh doanh. Trưởng thành ở tuổi lên 8, ông nộp đơn xin tham gia kì thi trung học phổ thông để có thể tiếp tục cuộc sống của mình. Ông cũng cho thấy mối quan tâm từ sớm đối với máy tính, mổ xẻ

từng phần của một chiếc Apple 2 đời đầu để hiểu bên trong nó vận hành như thế nào. Mùa hè năm 16 tuổi, ông nhận công việc bán báo đăng kí trước hàng mua cho tờ Houston Post. Nhiệm vụ của ông lúc đó là cầm danh sách điện thoại mới mà người quản lý của ông đưa cho để chào bán hàng qua điện thoại, mời khách hàng đặt mua báo dài hạn.

Công việc mùa hè của Dell tỏ ra sinh lợi, vì thế ông vẫn tiếp tục duy trì nó lại ngay cả khi quay lại trường học, chủ yếu làm việc sau giờ học và vào cuối tuần, và thuê bạn bè làm một số việc. Cuối năm học đó ông được yêu cầu thực hiện một dự án trong trường học liên quan đến việc nộp tờ khai thuế của mình. Sau khi bán hàng nghìn tờ báo dạng đăng kí trước hàng mua, thu nhập năm trước của ông đã lên đến khoảng 18.000 đô-la. Giáo viên của ông đã sửa lại tờ khai khi cho rằng ông đặt sai dấu thập phân. Sau khi bà hiểu rằng con số của học trò mình là đúng, bà đã choáng ngợp vì cậu học trò 16 tuổi đầy tham vọng đã kiếm được số tiền nhiều hơn mức bà kiếm được trong một năm!

Mẹ của Dell nên biết

Ngay sau đó, theo nguyện vọng của bố mẹ, Dell đã theo khóa dự bị đại học tại Trường Đại học Texas ở Austin. Nhưng các sở thích thực sự của Dell đã trở nên rõ ràng hơn. "Vào ngày tôi rời trường, tôi đã lái chiếc xe BMW màu trắng mua được bằng thu nhập của tôi từ việc bán báo đăng kí trước, cùng với ba chiếc máy tính đặt ở ghế sau của xe. Mẹ tôi đã tỏ ra đầy ngờ vực."[7]

Khi học kì đầu tiên ở trường đại học của Dell bắt đầu, Dell đã phát hiện ra rằng ở một trường đại học lớn như Texas, không có ai thực sự biết các sinh viên đang làm gì – hoặc không làm gì, như trường hợp của Dell. "Vì vậy," Dell nhớ lại, "bạn có thể thả lỏng mình và làm một cái gì đó khác. Kiểu như bắt đầu kinh doanh chẳng hạn."[8] Thật không may, bố mẹ Dell đã nhanh chóng phát hiện ra Dell dành nhiều thời gian cho việc kinh doanh của mình hơn là việc lên lớp, và ông đang phải chịu sự tổn thất về điểm số. Vào tháng 11 năm 1983, bố mẹ ông bay tới Austin để thăm viếng một cách bất ngờ, gọi điện thoại từ sân bay báo rằng họ muốn nhìn thấy ông ngay tức khắc. Dell vừa đủ thời gian để dọn dẹp căn phòng kí túc xá đầy máy tính và phụ tùng của mình, cất giấu chúng sau bức rèm trong buồng tắm của bạn cùng phòng trước khi bố mẹ ông tới.

"Bạn có thể thả lỏng mình và làm một cái gì đó khác. Kiểu như bắt đầu kinh doanh chẳng hạn"

Sau đó, không phải là điều ngạc nhiên đối với gia đình ông, vào tháng 1 năm 1984, khi học kì hai bắt đầu, Dell chính thức thành lập Công ty PC's Limited tại phòng kí túc xá của mình, bán các máy tính cá nhân được đồng bộ hóa. Dell cũng nhận ra việc mua từng phụ kiện để lắp ráp sẽ làm cho giá của chiếc máy tính cá nhân (PC) rẻ hơn nhiều lần so với một chiếc PC hoàn chỉnh được bày bán tại các cửa hàng. Hơn nữa, vì các cửa hàng máy tính lo sợ phải đối mặt với sự cung cấp thiếu hụt của IBM nên thường đặt nhiều hàng hơn là họ muốn. Thỉnh thoảng xảy ra việc lượng máy tính được chuyển đến các cửa hàng nhiều hơn họ mong đợi, Dell đã mua những chiếc dôi dư đó theo kiểu trao tay và cải tiến chúng dưới dạng máy PC nâng cấp theo cách giống như các hãng ôtô cải tiến xe theo yêu cầu rồi bán chúng cho khách hàng.

Vốn từ tiền của khách hàng đưa Dell vượt ra ngoài kí túc xá

Cách tiếp cận độc đáo – và chiến thắng – của Dell có hai yếu tố chính: Ông có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng bằng cách lắp ráp các cấu hình tùy biến không có trên thị trường và khách hàng của ông được yêu cầu phải trả trước để có được những gì Dell sẽ thực hiện. Cách tiếp cận này có các lợi ích quan trọng:

• *Chi phí thấp:* Kênh bán hàng trực tiếp tới hầu hết các khách hàng doanh nghiệp nhỏ và khách hàng chính phủ đã loại bỏ các chi phí liên quan tới các điểm bán lẻ mà các nhà sản xuất máy tính khác sử dụng để phân phối sản phẩm của mình. Dell đã lựa chọn việc chuyển khoản tiết kiệm này sang cho các khách hàng của mình, bán giá rẻ hơn so với phần lớn những người bán máy tính hiện tại.

• *Không có đầu tư:* Ý nghĩa quan trọng nhất của mô hình kinh doanh này là không yêu cầu sự đầu tư – hay trong trường hợp này là không có! Dell không cần phải mua bất kì linh kiện nào cho tới khi nhận được đơn đặt hàng, và như vậy cũng sẽ không có rủi ro giữ hàng tồn không bán được.

Các khách hàng của ông trả trước một cách vui vẻ khi đặt hàng chính xác chiếc PC mà họ muốn, và đã tài trợ ngay cho một doanh nghiệp phát triển nhanh chóng. Dell nhanh chóng tập hợp đủ tiền – tiền của các khách hàng – để dọn ra khỏi căn phòng của kí túc xá và chuyển tới một căn hộ chung cư hai phòng ngủ, tiếp sau đó là tới một không gian rộng 1.000 bộ vuông ở Bắc Austin, nơi "xưởng sản xuất" gồm ba người bạn thân của Dell ngồi quanh chiếc bàn 6 feed để lắp ráp hoặc nâng cấp các máy móc. Hoạt động tự doanh của Dell đã tạo ra 50.000 – 80.000 đô-la tiền bán hàng một tháng. Sau ba lần di chuyển liên tiếp và nhanh chóng, công ty của Dell đã

bước vào tòa nhà rộng 30.000 bộ vuông, lớn gần như một sân bóng đá. Không chỉ năm 1985, ông đã không phải huy động một đồng tiền vốn nào từ bên ngoài! Tất cả sự tăng trưởng của ông đều tới từ việc huy động vốn từ tiền của khách hàng.

Vốn từ tiền của khách hàng: Một bài học thường bị lướt qua

Ngày nay, mọi sinh viên học kinh doanh đều thấy mô hình sản xuất theo đơn đặt hàng trực tiếp của Dell là yếu tố trung tâm trong thành công của công ty. Mô hình này mang lại lợi nhuận gộp rất cao so với phần còn lại của ngành sản xuất máy tính PC bởi việc cắt giảm nhà bán lẻ và loại bỏ sự lãng phí. Tuy nhiên, ít ai nghĩ hay hiểu được tầm quan trọng của dòng vốn từ tiền của khách hàng, bản chất khách hàng trả trước trong mô hình Dell và cơ hội mà yếu tố này mang đến cho Micheal Dell, đặc biệt là trong những năm đầu của công ty, sự can đảm, thậm chí là cực kì mạnh mẽ, phát triển công việc kinh doanh của ông với tốc độ tên lửa. Chúng ta sẽ trở lại với câu chuyện của Dell và tóm tắt các bài học kinh nghiệm ở phần cuối chương này. Tuy nhiên, trước khi làm như vậy, chúng ta hãy cùng xem xét về một doanh nghiệp đang phát triển và quản lý thành công tương tự trong bối cảnh ngành tiêu dùng.

"Ít ai nghĩ hay hiểu được tầm quan trọng của dòng vốn từ tiền của khách hàng, bản chất khách hàng trả trước của mô hình Dell"

Banana Republic: Từ áo ngắn tay cho lính nhảy dù của Tây Ban Nha đến nhà bán lẻ thời trang tạo phong cách mới

Đó là năm 1978, Mel Ziegler vừa bước ra khỏi cửa hải quan tại Sân bay Quốc tế San Francisco, trở về sau chuyến đi Úc cùng với một nhóm các nhà báo đồng nghiệp. Chào mừng vợ, Patricia, người mà anh đã không nhìn thấy từ hai tuần nay – thời gian lâu nhất họ xa nhau kể từ khi gặp nhau hai năm trước tại*San Francisco Chronicle*, nơi cả hai cùng làm việc - cái ôm siết chặt của họ đã khiến chiếc mũ của Quân đội Úc rơi xuống sàn. Nhưng thứ lọt vào mắt Patricia không phải là chiếc mũ, mà là chiếc áo khoác bốn túi của người Anh ở Miến Điện. "Màu sắc của chiếc áo mới hoàn hảo làm sao, những đường kẻ chéo, cổ áo và cổ tay hơi bị mòn. Chiếc áo khoác bốn túi này tự nó toát lên sự "chân xác" và tính "phiêu lưu""[10], cô nhớ lại.

Sau một vài cải tiến tinh tế được thực hiện bằng chiếc máy may của Patricia – các khuy bằng gỗ mới, miếng da lộn được đính ở khuỷu tay và da trang trí trên cổ tay và cổ áo – chiếc áo khoác đã

trở thành niềm đam mê tự hào nhất của Mel. "Tôi cảm thấy sự tinh nghịch và sôi nổi." Tôi dường như cao hơn khi đi bộ với dáng đi từng trải. Mọi chỗ tôi tới, người ta dừng tôi lại để bình luận hoặc hỏi han "Chiếc áo khoác thật tuyệt!" hay "Xin lỗi, anh có phiền không nếu tôi hỏi chỗ anh mua chiếc áo khoác này?" Đây chính là điều mà chúng tôi đang tìm kiếm."[11] Ziegler mong muốn khởi động một công ty chuyên buôn bán áo khoác giống như chiếc áo khoác của người Anh ở Miến Điện và những thứ khác mà họ có thể tìm thấy nữa. Banana Republic ra đời dựa trên ý tưởng như vậy. Chỉ có một vấn đề: thực tế họ hầu như không có tiền để thực hiện, dù chỉ cần có 1.500 đô-la thôi.

Sử dụng các kĩ năng sắc bén, quen thuộc của mình khi là một phóng viên để theo dõi thông tin cho câu chuyện mới nhất, qua một số cuộc điện thoại, Mel phát hiện ra một trong những nhà buôn hàng đầu về hàng hóa dư thừa có giá trị ở phía bên kia của vịnh San Francisco, Oakland. Và chắc chắn vợ chồng họ có thể tìm được thứ gì để bán ở đó. Nhà Ziegler biết họ cần có một kế hoạch thuyết phục để mang tới gặp ông Zimmerman, một nhà buôn kỳ cựu, nặng tới hơn một trăm ba mươi kilôgam, chủ sở hữu kho hàng chất lên tới nóc những bộ quần áo dư thừa. Patricia nhanh chóng vạch ra một kế hoạch. Mel kể chuyện., "Chúng tôi giả vờ như những tay chơi giàu có. Cô ấy mặc một chiếc váy trông sang trọng, và đi đôi giày cao gót cao nhất để gây ấn tượng rằng cô là một nữ thừa kế của một quĩ đang tìm kiếm một số "đồ thú vị" để bổ sung cho cửa hàng nhỏ mà cô sắp mở. Tôi sắm vai người chồng giàu có".[12]

"Nhà Ziegler biết họ cần có một kế hoạch đáng thuyết phục. Họ giả vờ như những tay chơi giàu có"

Lượn quanh kho hàng với Zimm, cặp đôi tới chỗ một đống khổng lồ áo sơ-mi bằng chất liệu kaki, theo lời của Zimm thì đây là "áo sơ mi quân đội Tây Ban Nha". Sau một chút trả giá, gia đình nhà Ziegler đánh xe về Mill Valley cùng với 500 chiếc áo sơ mi giá bèo bọt 750 đô-la trong thùng xe Datsun. Bây giờ thì họ chính thức kinh doanh, thách thức đầu tiên của họ là giặt áo sơmi, một lần bằng giặt máy. Rất nhanh chóng nhà Ziegler hiểu tại sao người Tây Ban Nha lại để dư thừa số hàng này: các tay áo quá ngắn, quá quá ngắn! Patricia tư duy kinh doanh rất nhanh rằng: "Không ai nghĩ về việc giữ các tay áo trông giống như đang lăn xuống thế này nhỉ," cô nói và vê tròn tay áo cao lên trên khuỷu tay.[13]

Chợ trời thành phố Marin: Những đồng vốn đầu tiên từ khách hàng của nhà Ziegler

Mỗi Chủ nhật, một bãi đỗ xe đầy bụi bặm cách sáu dặm về phía Bắc của San Francisco biến thành nơi tụ tập phồn thịnh cho những người buôn bán và các khách hàng đi chơi bằng xe ôtô. Nhà Ziegler đã là phẳng, gấp cả 500 chiếc sơ-mi và quảng bá một cách nổi bật bằng một biển hiệu "Áo sơ-mi cộc tay của phi công Tây Ban Nha giá 6,5 đô-la." Vào cuối ngày, số tiền họ bán được chỉ vừa đủ để trả 30 đô-la phí thuê gian hàng.

"Chúng ta cần tăng giá lên gấp đôi", Patricia nói. "Những chiếc áo quá rẻ, người ta không thể đánh giá đúng giá trị của chúng"

"Chúng ta cần tăng giá lên gấp đôi," Patricia nói với Mel lúc cuối ngày. "Những chiếc áo quá rẻ, người ta không thể đánh giá đúng giá trị của chúng."[14]

Chủ nhật tiếp sau đó, ở cùng một gian hàng, trên cùng một cái bàn nhưng là một biển quảng cáo khác: "Áo sơ-mi cộc tay của phi công Tây Ban Nha, giá 12,95 đô-la." Patricia mặc một chiếc áo kiểu đó với thắt lưng ngang eo, mặc quần jeans bó và giày cao gót; Mel ăn mặc khác kiểu, với cổ áo dựng đứng lên và tay áo được cuộn lên. Cuối ngày họ bán được 102 chiếc áo, thu được 1.300 đô-la, nhiều hơn 500 đô-la so với số tiền gốc họ đã trả cho toàn bộ lô hàng. Tài khoản hơn 1.000 đô-la trong ngân hàng, một nửa trong số đó có được từ tiền do các khách hàng ở chợ trời chi trả, các doanh nhân dũng cảm đã quyết định khởi động nhãn hàng, còn non trẻ của họ, Banana Republic, cần có một cửa hàng!

Vay nợ: Không!

Cặp đôi đã nhanh chóng nhận ra họ cần thêm tiền – họ tính toán phải thêm ít nhất là 1.500 đô-la nữa. In một tấm danh thiếp cho dịp này, nhà Ziegler đã gọi cho người quản lý của ngân hàng, nơi họ nhận được tiền lương từ San Francisco Chronicle trả qua ngân hàng. Fred, ông chủ ngân hàng, thuộc tuýp người vui tính đã bắt đầu bằng một vài câu hỏi:

• Họ có nhà riêng không? *Không.*

• Họ có kế hoạch kinh doanh không? *Đang thực hiện nó.*

• Họ có nguồn thu nhập thường xuyên không? *Không, kể từ khi họ nghỉ việc ở Chronicle.*[15]

Fred lịch sự giải thích: "Để cho vay, chúng tôi nhìn vào ba chữ C của ông bà: Vốn (Capital), là tài sản thế chấp của ông bà. Khả năng (Capacity), là thu nhập của ông bà. Và Chí khí (Character). Ông bà

không có tài sản thế chấp, không có thu nhập. Nhưng tôi sẽ chìa tay ra với ông bà vì Chí khí của hai người. "Nhìn xem," ông nói, cố gắng hỗ trợ, "Ông bà không đủ tiêu chuẩn cho một khoản vay, nhưng ông bà có nên suy nghĩ về việc yêu cầu các điều kiện từ các nhà cung cấp của hai người được không?"[16]

"Tất cả những gì họ phải làm là nói chuyện với Zimm về các điều kiện dành cho họ"

Hạt mầm của mô hình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng - mặc dù một khái niệm như vậy có lẽ là ý nghĩ xa vời nhất trong suy nghĩ của họ - nhảy nhót trong đầu họ. Khoản tín dụng 30 ngày sẽ cho họ một cơ hội để mở cửa hàng và gửi qua bưu điện cuốn catalog mà họ đã lên kế hoạch. Tất cả những gì họ phải làm là nói chuyện với Zimm về các điều kiện dành cho họ. Mel quyết định rằng vì họ đã trả tiền ngay cho Zimm để thanh toán lô áo sơ-mi đầu tiên, nên chẳng có lí do gì để ông ta lại đưa ra các điều kiện thanh toán trong thời gian tới. Họ sẽ phải thuyết phục ai đó trước để đưa ra các điều kiện thanh toán. Họ nghĩ tới ở đầu bên kia thành phố, nơi có một nhà buôn khác đang hoạt động. "Để tôi cho bạn một lời khuyên nhỏ," Zimm đã nói trong chuyến thăm đầu tiên của họ. "Đừng mua bất kì hàng hóa gì từ kẻ lừa bịp đó… Tôi không tin tưởng lắm kẻ vô lại mà tôi muốn tránh càng xa càng tốt. Tôi đã không nói chuyện với hắn ta 10 năm nay rồi."[17]

Nhà Ziegler tìm ra một vài loại hàng hóa mà họ nghĩ là họ có thể bán được. "Ông bà sẽ thanh toán như thế nào?" người chủ hàng hỏi.

"Chúng tôi thường thanh toán cố định sau 30 ngày," Mel trả lời với vẻ mặt chân thật.

"Thế ông bà mua hàng từ người nào?" "Zimm," họ trả lời.

"Gã con hoang keo kiệt đó mà cũng cho ông bà khoản tín dụng à? Thôi được rồi, 30 ngày, kí vào đây."[18]

Sứ mệnh đã hoàn thành – đã đến lúc tới gặp Zimm. Họ cũng tìm thấy một vài loại hàng hóa mà họ nghĩ có thể bán được hoặc ít nhất là có thể cắt ra và làm thành một thứ gì đó khác. "Ba mươi ngày có được không?" Mel nói với Zimm khi ông ta đang tính tổng số tiền.

"Chồng bà thật hài hước," Zimm vừa trả lời vừa quay sang phía Patricia. Câu trả lời của cô về việc đối thủ của ông ta đã cho vợ chồng cô 30 ngày khiến Zimm tuôn ra một tràng những lời tục

tần dành cho đối thủ, sau đó Zimm bình tĩnh lại và trả lời: "Được rồi, 30 ngày. Và tôi không có ý 31 ngày đâu nhé."[19]

Bao đựng tiền của khách hàng

Cửa hàng mới được mở vào ngày hôm sau của Lễ Tạ ơn tháng 11 năm 1978, là ngày mua sắm bận rộn nhất trong năm theo truyền thống ở Mỹ. Tuy nhiên, một trung tâm mua sắm nhỏ ở Mill Valey, California, lại không nằm trong danh sách những điểm mua sắm ưu tiên của người dân ngày hôm đó. Tổng doanh thu cho ngày đầu tiên là bao nhiêu? 6,5 đô-la cho một chiếc túi Gas Mask của Thụy Điển. Việc kinh doanh cũng không tiến triển hơn vào những ngày tiếp sau đó, nhưng cuối cùng đơn đặt hàng đầu tiên cho chiếc sơ-mi cộc tay của phi công Tây Ban Nha cũng tới từ cuốn catalog mà họ đã in ra – trên ba tờ giấy khổ nhỏ, rồi gập đôi lại để thành một cuốn catalog 12 trang – và gửi đi trước ngày Lễ Tạ ơn. Họ đã gửi tổng cộng tất cả 400 catalog tới tất cả những người nằm trong các cuốn sổ đựng danh thiếp của họ và cả những người khác mà họ có thể tìm thấy trên các phương tiện truyền thông hoặc trên các trang tin quảng cáo.

Việc bán hàng vẫn diễn ra chậm chạp, và cái thời tiết ảm đạm điển hình của vùng vịnh vào tháng 12 cũng chẳng giúp được gì. Nhưng vào một buổi sáng, tiếng chuông điện thoại vang lên, nó đến từ *Chuyên mục của John Gambling* trên Đài phát thanh Mỹ ở New York. Patricia ngạc nhiên tới mức tưởng như cô đang bay! Gambling muốn biết họ có thể mua được những món đồ hiếm ấy đâu, tại sao lại không có mũ trùm đầu trên những cái áo khoác ngụy trang của Ý, và nhiều thứ khác nữa. Lấy ra một bản catalog rất sáng tạo của Mel, Patricia đã trang trí thêm thắt lên đó, cô đã độc diễn theo cách riêng của mình trong suốt 20 phút phỏng vấn, cuộc phỏng vấn kết thúc bằng câu hỏi của Gambling là làm thế nào để thính giả của anh ta ở New York, New Jersey và Conecticut có thể có được một bản sao của cuốn catalog Banana Republic số 1. "Tất cả những gì họ cần làm là gửi một đô-la vào hòm thư 94942 bưu điện 774 ở Mill Valey, California," cô trả lời.[20] Bốn ngày sau, người đưa thư xuất hiện với hai bao tải lớn từ bưu điện nằm ở ngã tư trên phố - nó không vừa với hộp thư, vì thế người ta phải đưa nó qua đây. Có tới gần một nghìn cái phong bì, trong mỗi chiếc có thư yêu cầu catalog và hóa đơn trị giá 1 đô-la.

"Bốn ngày sau, người đưa thư xuất hiện với hai bảo tải lớn"

Kinh nghiệm đặt hàng qua thư đã chỉ ra rằng không thể kiếm được tiền từ những khách hàng gửi thư đến lúc ban đầu, nhưng

chính Ziegler đã phá vỡ luật chơi: Họ đã làm được hơn thế, bù đắp được cả chi phí thực hiện catalog và bưu phí bằng mức phí một đô-la. Việc kinh doanh catalog Banana Republic đang đi đúng hướng với việc trả trước của khách hàng cho quyển catalog – không sao cả, đừng bận tâm tới hàng hóa vì nhờ catalog, kiểu gì các đơn hàng trả trước cũng sớm đến thôi. Khi bạn đưa cho các khách hàng một thứ gì đó sáng tạo và đủ sức hấp dẫn, thì họ sẽ trả tiền – trả trước! – để có được nó.

Một bước thành công khác nhờ sự may mắn trong truyền thông đã đến vào mùa xuân năm sau khi chuyên mục "Thời trang của Mary Lou Luther" trên tờ *Thời báo Los Angeles* khen ngợi chiếc quần soóc Gurkha 1949 của Banana Republic, "CHỈ CÓ CỠ 32", như là chiếc quần ngắn sang trọng duy nhất của mùa hè. Luther cho độc giả của mình biết họ phải gửi những tấm séc của họ tới địa chỉ nào để có được chiếc quần, và nhiều phong bì hơn đã sớm được gửi tới nơi, bao gồm cả tấm séc 15 đô-la, nhiều hơn so với số tiền gốc ít ỏi mà nhà Ziegler đã bỏ ra mua quần soóc! Tất nhiên là họ gửi kèm một cuốn catalog cùng với chiếc quần soóc giao cho khách hàng, dẫn tới việc họ có nhiều đơn hàng hơn.

Gây dựng vốn cho cửa hàng số hai

Cửa hàng ở Mill Valey đang đón rất nhiều khách, và thật may mắn, việc kinh doanh hàng đặt qua thư cũng vậy. Mặc dù sự nhọc nhằn vất vả ngày càng tăng nhưng vợ chồng Ziegler đã nhanh chóng học được rằng việc quản lý tiền do khách hàng trả nhằm hoãn lại vài ngày trả các khoản nợ cho Zimm và những nhà cung cấp thặng dư đang tăng dần trong danh sách của Banana Republic chính là chìa khóa để duy trì hoạt động kinh doanh còn non trẻ của họ. Nhưng chẳng có gì là dễ dàng và vợ chồng nhà Ziegler sớm chạm tới điểm tới hạn. Theo lời của Mel thì "Chúng tôi đã thực hiện hầu như mọi việc trên các chuyến bay mà không thực sự 'biết' làm thế nào để thực hiện nó nếu chúng tôi không tự học hỏi… Nhưng chúng tôi đã tới điểm mà những gì đã khiến chúng tôi bước vào con đường kinh doanh giờ đây bắt đầu chống lại chúng tôi. Nhiều khi chúng tôi được trao quyền và được yêu mến bởi ý tưởng trở thành những tài tử chuyên nghiệp, điều đó đã làm chúng tôi mệt mỏi tơi tả".[21]

Mel quyết định chỉ còn một cách duy nhất thoát ra khỏi tình trạng khó khăn này là phát triển nhanh hơn: tạo ra một catalog tốt nhất từ trước tới nay, và gửi qua đường bưu điện nhiều gấp năm lần, tới gần cả triệu bản. Nếu tỉ lệ phản hồi tăng lên 6% - nhiều gấp ba lần so với những gì mà họ mong đợi trong việc kinh doanh catalog

bằng thư đặt hàng – họ sẽ tập hợp đủ tiền để mở cửa hàng thứ hai, chỉ có khoản chi phí thực trả là bưu phí. Mọi người giờ đây đã đưa cho họ các điều kiện thanh toán, một bài học tốt để học hỏi.

"Mel quyết định chỉ còn một cách duy nhất thoát ra khỏi tình trạng khó khăn này là phát triển nhanh hơn"

Mở cửa hàng số hai

Hai tháng sau họ đã đủ vốn từ tiền của khách hàng để mở cửa hàng thứ hai, lần này ở trung tâm San Francisco, nằm giữa hai khu phố cao cấp - Russia Hill và Pacific Height - cửa hàng này đã tạo ra hiệu ứng cao nhất cho catalog. Họ đã sơn cửa hàng mới, cao hai tầng bằng những đường sọc ngựa vằn và mở cửa để kinh doanh, bổ sung các mặt hàng thặng dư truyền thống của họ bằng các món đồ mới mà họ tìm thấy ở các cuộc triển lãm thương mại như quần len thể thao nhiệt đới, áo thun bông để đi chơi, quần áo lao động và – hãy tưởng tượng đi! – với đầy đủ các kích cỡ, không chỉ riêng cỡ 32! Doanh số bán hàng tăng gấp đôi, sau đó tăng gấp ba, cả ở cửa hàng tại Mill Valey nữa.

Nhưng có một vấn đề sắp xảy ra, như Patricia đã chỉ ra. Banana Republic khá hay ho: "Chọn một kho dự trữ dư thừa trong nước, dọn sạch mọi thứ đáng giá."[22] Họ đã lấp đầy khoảng trống bằng các hàng hóa bán buôn khác, nhưng bất kì nhà bán lẻ khác nào cũng có thể tiếp cận được với những phong cách đó, và các nhà thiết kế cũng đã tới xem cửa hàng mới và cóp nhặt mọi thứ. Trong bán lẻ, một khái niệm mới về sự thành công là sao chép dễ dàng sự nổi tiếng. Patricia thì lo lắng và Mel cũng đã hoàn toàn rơi vào tình trạng đó.

Cựu phóng viên đã thực hiện một số cuộc gọi để truy tìm nguồn gốc của hàng hóa dư thừa có xuất xứ từ nước ngoài. Châu Âu là đích nhắm của anh. Xét cho cùng, châu Âu là một tập hợp các quốc gia thuộc mọi qui mô, tất cả các quốc gia này đều có các tổ chức quân sự kiểu này hay kiểu kia. Nên cũng phải có sự dư thừa ở đó! Và có cả – ở trong một tòa nhà bốn tầng đã xuống cấp của Coble ở vùng xa xôi, Bắc London. "Nếu như có cõi Niết bàn của sự dư thừa," Mel nhớ lại, "thì chúng tôi đã tìm thấy nó. Bao chồng lên bao, kiện nọ chồng lên kiện kia, hộp chồng hộp."[23] Số lượng dường như rất dồi dào. "Chúng tôi là những nhà thầu hàng may mặc phù hợp nhất cho Hải quân Hoàng gia, Quân đội, Không quân Hoàng gia và Đế chế Anh, chẳng hạn như vậy," ông Coble nói với sự tự hào và một chút ranh mãnh ánh lên trong đôi mắt[24]. Tin tốt nhất là giá của nó tốt hơn so với những gì mà Banana Republic

đã trả cho hàng dư thừa ở Mỹ. Và các điều kiện thanh toán thì sao? Coble đồng ý sáu mươi ngày thông quan tại Hải quan Mỹ. "Hàng hóa sẽ trên tàu vào cuối tuần này," Coble đưa ra đề nghị.

"Nếu như có cõi Niết bàn của sự dư thừa, thì chúng tôi đã tìm thấy nó"

Bán doanh nghiệp

Một trong những khách hàng yêu thích của nhà Ziegler, một nhà phát triển các trung tâm mua sắm tên là Merritt Sher, muốn Banana Republic để đưa một cửa hàng vào dự án tiếp theo của ông ta, ở phía bên kia vịnh ở Oakland. Ông ta đã đề xuất xây dựng cửa hàng cho họ và cho họ hưởng miễn phí sáu tháng thuê nhà đầu tiên. Mel đã không bị thuyết phục. "Merritt, chúng tôi rất muốn làm gì đó cùng với ông vào một ngày nào đó, nhưng cửa hàng ở Oakland không phải cho chúng tôi, không phải vào thời điểm này. Chúng tôi thậm chí còn không thể tìm thấy đủ hàng hóa cho việc kinh doanh của mình. Những gì chúng tôi thực sự cần làm là tập trung vào việc sản xuất dòng sản phẩm riêng của mình."[25]

"Ông có xem xét đến việc bán công ty không?" Sher đáp lại.

"Ồ, sao ông ta lại nói thế nhỉ? Không bao giờ tôi để nó xảy ra," Mel nghĩ. "Ai muốn mua nó? Những gì chúng tôi làm là rất độc đáo, việc kinh doanh phụ thuộc vào chúng tôi. Nhưng ông ta nghiêm túc thật chứ? Chúng tôi lấy tiền của ông ta, còn ông ta thì nhận lấy những cơn đau đầu? Có thật vậy không?"

"Nếu ông tính đến chuyện bán thì cần bàn chuyện với Don Fisher," Sher nói.

"Ông ta là ai?" Mel hỏi.

"Ông ta là ông chủ của GAP." Sher trả lời. "Tôi sẽ gọi điện cho ông ta."[26]

GAP đã phát triển từ một doanh nghiệp gia đình thành một chuỗi 500 cửa hàng trên khắp nước Mỹ vào cuối năm 1982, thời điểm vợ chồng Ziegler gặp Fisher. Bốn tháng sau, vào ngày 1 tháng 2 năm 1983, sau một loạt những cuộc thương thảo vắt kiệt sức, nhà Ziegler đã kí một hợp đồng 50 trang trị giá 2,5 triệu đô-la Mỹ bán doanh nghiệp của mình cho Gap kèm theo một hợp đồng làm việc 5 năm. Thương hiệu Banana Republic thậm chí còn chưa được năm năm. Mel và Patricia vẫn ở lại để điều hành, được trao những quyền cần thiết để tiếp tục xây dựng doanh nghiệp, được toàn

quyền sáng tạo và sử dụng số vốn mà họ cần để phát triển doanh nghiệp cho tới khi nó đạt được lợi nhuận. Họ sẽ nhận được tiền giải ngân tùy thuộc vào các kết quả mà họ đạt được. Mel tự hỏi làm thế nào anh có thể sớm đổi tên mình ở công ty báo động trộm sang tên một ai đó ở GAP để người đó chịu trách nhiệm đáp ứng dịch vụ 24/24 tại cửa hàng để phòng trường hợp có kẻ nào đó ném gạch đá vào cửa sổ cửa hàng mỗi buổi sáng sớm.

Và thêm một chi tiết nữa, vợ chồng nhà Ziegler đã ở lại GAP theo hợp đồng năm năm, biến doanh nghiệp của họ thành một nhà tiên phong hàng đầu trong lĩnh vực thời trang với chuỗi 100 cửa hàng tạo doanh thu 250 triệu đô-la Mỹ[27]. Khỏi cần phải nói gì thêm, khoản "đầu tư nhỏ giọt" mà họ được trả đã biến thành một khoản tiền cực kỳ lớn!

Vốn từ tiền của khách hàng: Ảo tưởng hay tư duy

"Ồ, vậy là vốn từ tiền của khách hàng đã được thực hiện ở Dell và Ziegler," các bạn có thể nghĩ như vậy. "Nhưng chắc chắn đây là sự tưởng tượng, thậm chí là ảo tưởng. Nó không thể áp dụng một cách dễ dàng trong doanh nghiệp của tôi, phải vậy không?". Nếu các bạn áp dụng nó để đem một cơ hội kinh doanh mới cho một doanh nghiệp đã hình thành, thì thậm chí còn khó hơn, vì bạn không mong muốn rủi ro cho những thứ đã được thiết lập. "Ở đây, chúng tôi không làm theo cách này," họ sẽ nói như vậy.

"Nhưng chắc chắn đây là sự tưởng tượng, thậm chí là ảo tưởng"

Không, đó không phải là điều dễ dàng nhưng cũng không hẳn toàn là khó khăn, hãy xem kế hoạch láu cá mà nhà Ziegler đã dùng để giành được việc cung cấp tín dụng từ Zimm – thành tố quan trọng cho phép họ sử dụng tiền khách hàng để phát triển kinh doanh. Như vậy, vốn từ tiền của khách hàng cũng có hai mặt. Một mặt là nhận được tiền thanh toán của khách hàng càng sớm càng tốt – trả trước để đặt hàng đối với trường hợp của Dell, tại thời điểm mua áo sơ-mi cộc tay kiểu phi công của Rebublic Banana, hoặc bằng đơn hàng qua bưu điện. Mặt còn lại là làm thế nào để đạt được thỏa thuận cho phép trả chậm với thời hạn càng lâu càng tốt từ các nhà cung cấp hàng hóa cho bạn.

Hai mặt của vốn từ tiền của khách hàng là các nguyên tắc nền tảng cơ bản của từng mô hình vốn từ tiền của khách hàng được khai thác trong cuốn sách này. Có thể gọi nó là "ngồi an toàn" nếu bạn thích. Nhận thanh toán trả trước, hoặc nhận thanh toán càng sớm càng tốt và trả cho nhà cung cấp trễ bao nhiêu tốt bấy nhiêu.

Đó là tư duy, trên tất cả, đó là niềm tin rằng bạn có thể thực hiện cả hai với hầu hết các giao dịch – mọi đơn đặt hàng và bán hàng – mà doanh nghiệp của bạn đang tiến hành:

1. Thuyết phục khách hàng của bạn với lí do chính đáng để họ thanh toán sớm cho bạn và không kèm thêm các yêu cầu dài hạn. Tại sao họ lại đồng ý thanh toán sớm cho bạn hơn là họ dự kiến, có rất nhiều lí do:

o Bạn có thứ hàng hóa mà họ không thể tìm được ở đâu khác. Đây là trường hợp của Ryzex mà chúng ta đã xem xét ở Chương 1.

o Trong mắt của *khách hàng*, hàng hóa/dịch vụ mà bạn chào bán là tốt hơn so với các nhà cung cấp khác mà họ có thể chọn lựa. Nếu nó chưa đủ tốt hơn ở một vài mặt nào đó, bạn sẽ cần bổ sung thêm! Hàng triệu khách hàng trả trước phí hội viên hằng năm cho các đặc quyền mua sắm tại Costco cũng chỉ vì những lí do như vậy.

o Khách hàng của bạn được nhận thêm một cái gì đó đặc biệt vì đã thanh toán sớm cho bạn, chẳng hạn như dịch vụ tốt hơn, giao hàng nhanh hơn hay bất cứ điều gì mà bạn cho rằng nó có ý nghĩa đối với *khách hàng.* Hàng triệu khách hàng trả trước phí hằng năm cho Amazone để trở thành khách hàng ưu tiên của Amazone, được miễn phí cước giao hàng và các quyền lợi khác dành cho các khách hàng thường xuyên mua sắm trên Amazone. Đó không phải là bệ phóng mang tính học thuật, phải không? Nhưng nó là tư duy và sự khéo léo của Jeff Bezos? Đúng thế!

"Nếu nó chưa đủ tốt hơn ở một vài mặt nào đó, bạn sẽ cần bổ sung thêm"

2. Thuyết phục các nhà cung cấp của bạn với các lí do chính đáng để họ có thể cung cấp cho bạn các điều khoản mang tính lâu dài. Tại sao họ có thể cung cấp cho bạn? Có rất nhiều lí do:

o Bạn là một khách hàng lớn hoặc quan trọng đối với họ, xét ở các vấn đề trọng yếu. Walmart, Tesco, Carrefour và rất nhiều nhà bán lẻ khác thường yêu cầu và nhận được các điều khoản dài hạn từ các nhà cung cấp của họ.

o Mang lại cho bạn các điều khoản tốt có thể giúp doanh nghiệp của bạn phát triển thành một khách hàng lớn hơn và tốt hơn, nhờ vào tiền của khách hàng mà bạn có thể vận hành phát triển doanh nghiệp của mình. Điều đó sẽ tốt cho cả nhà cung cấp lẫn doanh nghiệp của bạn! Đạt được những điều khoản hấp dẫn từ các nhà

cung cấp và chủ sở hữu các trung tâm mua sắm là hai trong số các yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của Gap trong những năm đầu tiên.

o Tín dụng của bạn tốt (nếu nó chưa tốt, hãy dẹp các hoạt động của bạn đi!). Điều này có nghĩa là họ có thể ghi nhận khoản tài chính – 30, 60 hoặc 90 ngày trên các tài khoản phải thu dành cho các điều khoản thanh toán mà bạn cần – tại các ngân hàng. Chắc chắn điều này có thể làm cho chi phí của bạn đội lên một chút, nhưng bạn lại nhận được khoản tiền mang lại giá trị tốt hơn. Và nhận được tiền theo cách này có lẽ còn dễ chịu hơn là việc cố thỏa mãn các yêu cầu của các ngân hàng địa phương hay các quĩ đầu tư mạo hiểm!

o Đôi khi, như trường hợp của Banana Republic với Zimm và Coble của East London, tuy những gì bạn mua từ họ không thể mau chóng chuyển thành tiền nhưng họ vẫn có thể trao cho bạn những điều khoản tốt! Trong các giao dịch với Zimm và Coble, hàng hóa của hai người này sẽ tiếp tục phủ bụi nếu vợ chồng nhà Ziegler không mua chúng, không có gì là không hợp lí khi yêu cầu các điều kiện tốt: 30 ngày thanh toán kể từ lúc Zimm giao hàng và 60 ngày thanh toán cho Coble kể từ lúc hải quan thông quan lô hàng.

Micheal Dell đã mang tư tưởng tìm vốn từ tiền của khách hàng (và tập trung vào khách hàng) ngay từ ngày đầu, giống như rất nhiều nhà kinh doanh giỏi nhất trên thế giới. Bằng trực giác và bản năng, ông hiểu rằng để một doanh nghiệp có hy vọng phát triển, cần phải làm hài lòng khách hàng và có một dòng tiền mặt chắc chắn. Dĩ nhiên nếu khách hàng không tin vào các giá trị mà công ty mang lại, Dell cũng không thể yêu cầu khách hàng trả trước. Điều đó cũng đúng với doanh nghiệp của bạn, dù nó cũ hay mới, to hay nhỏ. Nếu bạn không thể thực sự giải quyết vấn đề của khách hàng hoặc làm thỏa mãn một nhu cầu thực tế - tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn hay bất kì điều gì – thì việc xây dựng một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng sẽ không hoạt động được. Khi nó đã sản xuất ra hàng hóa, thì việc theo đuổi một mô hình vốn kinh doanh từ tiền khách hàng không phải là một phép thử tồi đối với ý tưởng kinh doanh của bạn!

"Để một doanh nghiệp có hy vọng phát triển, cần phải làm hài lòng khách hàng và có một dòng tiền mặt chắc chắn"

Vợ chồng Mel và Patricia Ziegler, bắt đầu như những kẻ mới trong lĩnh vực kinh doanh, đã phải học cả cách thức kinh doanh lẫn tư

duy tìm vốn từ tiền của khách hàng. May mắn là họ đã nhanh chóng học được những điều đó, nhờ một phần vào một nhà giao dịch ngân hàng thân thiện đã dạy họ mặt kia của mô hình vốn từ tiền của khách hàng – các điều kiện từ nhà cung cấp.

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Vào một thời điểm nào đó trong cuộc đời kinh doanh của bạn, nếu tất cả đều đang vận hành tốt – như là một kết quả khi bạn đặt khách hàng làm trung tâm của công việc kinh doanh của mình – bạn có thể quyết định bạn cần một số tiền vượt quá mức mà khách hàng có thể mang lại cho bạn. Micheal Dell cũng đến lúc cần số tiền lớn hơn mức khách hàng mang lại để phát triển dòng máy tính cá nhân đầu tiên của doanh nghiệp, loại máy tính cá nhân tốc độ cao.

May mắn cho Dell, bố mẹ ông đã chịu chi ra số tiền 300.000 đô-la Mỹ, đây cũng là vốn đầu tư ngoài luồng duy nhất mà Dell thực hiện trong những năm đầu tiên. Vợ chồng nhà Ziegler cũng đến thời điểm cần một số tiền nhiều hơn để sản xuất dòng thời trang dã ngoại của riêng họ. Bán doanh nghiệp cho GAP là câu trả lời của nhà Ziegler.

"Don Fisher đưa các câu hỏi "thẩm định" cho vợ chồng nhà Ziegler, và cho họ thời hạn bốn tháng để đưa ra các câu trả lời làm ông hài lòng"

Giống như khi Don Fisher đưa các câu hỏi "thẩm định" cho vợ chồng nhà Ziegler, và cho họ thời hạn bốn tháng để đưa ra các câu trả lời làm ông hài lòng, vì thế các nhà cung cấp vốn mở rộng khác cũng sẽ như vậy (có thể họ sẽ không hỏi nếu họ là bố mẹ của bạn, như trong trường hợp của Dell!), hỏi những câu hỏi đào sâu về bạn và doanh nghiệp của bạn để hiểu càng nhiều càng tốt. Giờ chúng ta sẽ quay sang những câu hỏi như thế.

Các câu hỏi ở đây không phải về các mô hình trả trước mà chúng tôi đã đưa ra ở Chương 4. Đây là bộ tập hợp các câu hỏi về các đặc điểm cá nhân, các kĩ năng và hành vi trong kinh doanh để giúp một nhà đầu tư, thậm chí ngay cả trong một doanh nghiệp đang hoạt động, thấy rõ được liệu bạn có tham vọng và tư duy để trở thành hoặc tiếp tục là một doanh nghiệp dùng vốn từ tiền của khách hàng hay không. Họ sẽ hỏi về quá trình hoạt động của bạn và kết quả mà bạn đã đạt được để đưa doanh nghiệp của bạn trở thành một trong những doanh nghiệp kinh doanh sử dụng vốn từ tiền của khách hàng – giống như Micheal Dell hay vợ chồng Mel và

Patricia Ziegler – được mọi người thừa nhận: "Ông ấy (hay bà ấy) là một doanh nhân thực thụ." Tất nhiên là họ sẽ không trực tiếp hỏi tất cả những câu hỏi này, nhưng nói chung, sẽ giống như sự thẩm định của Don Fisher, những câu hỏi này sẽ soi kĩ vào bản chất của bạn – có hay không – bản chất của một doanh nhân. Và nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần đang ngồi đối diện bên kia bàn, bạn cũng nên hỏi họ giống như vậy!

Các câu hỏi về bạn với tư cách cá nhân

Có rất nhiều bài học từ các trường hợp trong quá khứ của Dell và Banana Republic đã minh họa cho những điều mà các nhà đầu tư thiên thần hay các nhà đầu tư khác muốn biết về bạn và công việc kinh doanh của bạn. Nếu bạn đọc cuốn sách này với tư cách là một nhà đầu tư thiên thần, thì đây là một trong những điều bạn cần phải hỏi những người nhận đầu tư tiềm năng của mình, không chỉ về mô hình kinh doanh sử dụng vốn từ tiền khách hàng mà còn cả những thứ khác nữa.

Bạn có đủ can đảm – thậm chí là "mặt dày mày dạn" – để hỏi về những điều bạn muốn không?

Micheal Dell chưa bao giờ do dự trước các đơn đặt hàng, và cả tiền đi kèm theo chúng, cho dù đó là đơn đăng kí trước hàng mua tờ *Houston Post* hay các máy tính cá nhân chạy nhanh thời kì đầu của ông. Vợ chồng Ziegler cũng nhanh chóng tìm ra cách khôn ngoan để có được các điều kiện tín dụng từ Zimmerman, khi họ học hỏi về các khái niệm không quen thuộc – ít nhất là đối với họ – về việc đòi hỏi các điều khoản từ nhà cung cấp, đây chắc chắn không phải là tiêu chuẩn cho những người khởi nghiệp chưa có lịch sử về tín dụng.

Thêm vào đó, cần có sự "mặt dày mày dạn" để yêu cầu *nhà đầu tư* của mình về những điều bạn mong muốn, với một lí giải hợp lí là tại sao bạn lại yêu cầu như vậy, đó cũng là điều khiến rất nhiều doanh nhân ngần ngại vì thiếu hiểu biết. Cho dù nhà đầu tư không thể cho bạn điều mà bạn muốn thì ông/bà ta cũng có thể sẽ ngưỡng mộ sự bạo gan của bạn vì đã yêu cầu những điều như thế, và sẽ lưu giữ nó giống như một dấu hiệu rằng bạn cũng sẽ yêu cầu khách hàng và các nhà cung cấp của bạn những thứ bạn muốn.

Liệu tuổi trẻ (nếu bạn còn trẻ) hay sự thiếu kinh nghiệm của bạn có phải là một trở ngại? Bạn có thể biến nó thành một tài sản không?

Nếu bạn còn trẻ, các nhà đầu tư sẽ muốn biết bạn là người khờ khạo hay giỏi giang ("Có cả hai" trong trường hợp vợ chồng Ziegler, "không, kể cả về sau này" đối với trường hợp Micheal Dell, người đã bán hàng rất nhiều năm bất chấp việc anh ta còn trẻ). Và nếu bạn khờ khạo, họ cũng sẽ muốn biết liệu đó có phải là vấn đề không. Làm cách nào để họ biết được? Nếu bạn đã theo đuổi thành công mô hình vốn từ tiền của khách hàng và dành được sự chú ý của khách hàng, bạn sẽ chứng tỏ được rằng bạn có thể xây dựng và đưa ra được các kết quả bạn đã hứa hẹn, bất chấp tuổi tác của bạn. Nếu bạn thuộc tuýp người sáng tạo, kiểu như Don Fisher nhìn thấy ở vợ chồng nhà Ziegler, đặc điểm đó và một quan điểm mới, ít nhất là ở mức độ nào đó, sẽ bù lại được sự thiếu kinh nghiệm của bạn và biến quan điểm mới của bạn thành tài sản. Bên cạnh đó, khởi nghiệp khi còn trẻ – như Gates, Zuckerberg, hay rất rất nhiều người trẻ khác – theo một vài cách nào đó sẽ ít rủi ro hơn là khởi nghiệp khi bạn đã biết được ngành nghề của bạn thực sự hoạt động như thế nào. Không phải thế chấp, không bị trẻ con làm vướng bận. Và bạn còn có thể có thêm các khoản tín dụng dành cho sinh viên. Nói cách khác, khi bạn còn trẻ, bạn có rất ít thứ để mất!

"Khởi nghiệp khi còn trẻ, theo một vài cách nào đó sẽ ít rủi ro hơn là khởi nghiệp khi bạn đã biết được ngành nghề của bạn thực sự hoạt động như thế nào"

Bạn có đủ can đảm để tin vào chính mình, bỏ qua những điều không mong muốn, để theo đuổi tầm nhìn của mình không?

Đây là những điều khó khăn nhất mà một nhà đầu tư thiên thần đưa ra nhằm tìm cách khiêu khích bạn. Micheal Dell đã can đảm loại bỏ người môi giới và thuyết phục bằng cách giải thích tại sao điều đó có ý nghĩa. Thái độ không bao giờ từ bỏ của vợ chồng Ziegler đã giúp họ cho dù họ phải chuyển sang một nhà cung cấp khác. Ai nói bạn không thể có được những điều kiện tốt từ các nhà cung cấp cho một khởi đầu khi bạn không có lịch sử tín dụng? Những câu chuyện tương tự như thế về bạn cũng chỉ có thể kể khi bạn đang đi xuống. Nhưng họ sẽ nói về các phẩm chất của bạn như là một doanh nhân. Tất nhiên nếu bạn đang làm trong một công ty lớn, những hành vi như vậy có thể khiến bạn mất đi công việc của mình.

Bạn có phải loại người biến những điều tầm thường thành những điều đặc biệt không?

Murphy (của định luật Murphy) vẫn tồn tại và được biết đến rộng

rãi trong các đội ngũ quản lý doanh nghiệp. Các nhà đầu tư thiên thần muốn biết nếu trong trường hợp mọi thứ trở nên sai, bạn có cách giải quyết như thế nào để biến chúng thành lợi thế của bạn. Một kĩ năng như thế chính là sự khác biệt giữa những người bình thường và những doanh nhân giỏi nhất. Patricia Ziegler đã tạo ra một thói quen biến những món hàng dư thừa không mong muốn – ngay cả quần soóc Gurkha cỡ 32 – thành những loại quần áo phụ kiện cần phải có, và Don Fisher đã ghi nhận điều đó.

"Các nhà đầu tư thiên thần muốn biết nếu trong trường hợp mọi thứ trở nên sai, bạn có cách giải quyết như thế nào để biến chúng thành lợi thế của bạn"

Bạn có phải là người tận tâm phục vụ khách hàng không? Hoặc (đáng buồn) là ở chiều ngược lại?

Mọi nhà đầu tư thiên thần đều có thể tiêu khiển với bạn bè bằng những câu chuyện lạ lùng về những điều mà những người nhận đầu tư của họ đã cam kết và các kết quả được đưa ra (ít hơn). Chúng thường phân theo từng lĩnh vực. Một số doanh nhân đã xây dựng được danh tiếng với các khách hàng của mình, chứ không phải với các nhà đầu tư, về sự tận tâm phục vụ khách hàng mọi lúc mọi nơi.

Khách hàng đầu tiên đặt hàng của Banana Republic là một người đàn ông ở Bend, bang Oregon, đã được gửi kèm chiếc áo sơ mi phi công ngắn tay một giấy chứng nhận có dán tem cùng với dấu của công ty bổ nhiệm ông ta làm Lãnh sự thương mại danh dự của Banana Republic ở Bend, Oregon. Và sau đó, mọi khách hàng đầu tiên của bất kì thị trấn nào đặt hàng đều nhận được điều tương tự. Tiếp đó, Mel và Patricia viết các bức thư ngắn mang tính cá nhân gửi tới các khách hàng của mình, kí bằng những chức danh ngẫu nhiên của Republic như Bộ trưởng Bộ Tiến trình hoặc Bộ trưởng Bộ Tuyên truyền rồi gửi vào các hòm thư chuyển đi. Họ cũng đóng những câu nói in sẵn lên trên những tờ giấy lụa bọc hàng may mặc kiểu như "Đồ dư thừa mà chúng tôi tin tưởng" hay "Chiếc áo khoác của một người đàn ông là công sức của hai nhà thiết kế." Các hóa đơn cũng được đóng dấu "Cảnh báo: Những đóng góp cho việc đấu tranh để giữ gìn tuổi thanh xuân không phải là khoản được khấu trừ thuế." Mục đích là để tạo sự thân mật với các khách hàng mà những nhà bán lẻ khác không làm. Vợ chồng nhà Ziegler đã nói điều tâm đắc nhất: "Các khách hàng là tài sản quí giá nhất của bạn. Vì thế hãy tận tâm với họ. Các quần áo của chúng tôi luôn tốt hơn mức các khách hàng cần. Các loại vải đều rất tốt, khách hàng vẫn có thể mặc chúng thậm chí là 30 năm sau."[28]

"Các khách hàng là tài sản quí giá nhất của bạn. Vì thế hãy tận tâm với họ"

Các câu hỏi về khả năng kinh doanh của bạn

Những gì đã diễn ra trong trường hợp của Dell và Banana Republic đã minh họa bổ sung những điều mà các nhà đầu tư thiên thần hoặc các nhà đầu tư khác sẽ muốn biết về bạn và doanh nghiệp của bạn, bao gồm cả sự nhạy bén trong kinh doanh của bạn.

Bạn có hiểu được sự khác biệt giữa dòng tiền và lợi nhuận không?

Micheal Dell vốn là một người sắc sảo cho dù mới chỉ là một doanh nhân non trẻ, ngay từ đầu đã nhận ra rằng khoản tiền trả trước của khách hàng là yếu tố quyết định cho việc phát triển hoạt động kinh doanh của mình. Tiền là điều quan trọng, mặc dù tỉ suất lợi nhuận gộp cũng quan trọng không kém. Tầm quan trọng của tiền cũng được vợ chồng Ziegler nhắc tới, nhưng với một lí do khác: Họ, chỉ đơn giản là không có tiền để dự phòng. Họ đã xây dựng việc kinh doanh chỉ với số tiền 1.500 đô-la Mỹ cóp nhặt được. Sự học hỏi ban đầu của họ về tầm quan trọng của các điều kiện từ một chủ ngân hàng địa phương thân thiện, người đã từ chối đề nghị vay vốn của họ, là một bước ngoặt quan trọng trong hành trình phát triển của Banana Republic.

"Có quá nhiều doanh nhân không hiểu được sự khác biệt đơn giản giữa dòng tiền và lợi nhuận – và nhiều nhà đầu tư thiên thần cũng thế"

Than ôi, có quá nhiều doanh nhân không hiểu được sự khác biệt đơn giản giữa dòng tiền và lợi nhuận – và nhiều nhà đầu tư thiên thần cũng thế, hầu hết trong số họ đều học hỏi về kinh doanh trong các công ty lớn hoặc các bộ phận đầu tư của ngân hàng, nơi mà người ta chỉ được khuyến khích kiếm được lợi nhuận chứ không phải là dòng tiền. Ở những nơi đó, tiền là một thứ gì đó đến từ ngân khố của các công ty khi bạn yêu cầu, miễn là bạn có thể cho thấy lợi nhuận từ dự án của bạn vượt ngưỡng thu hồi vốn của công ty.

Nếu bạn là một doanh nhân, hãy tìm một người hậu thuẫn hiểu được tầm quan trọng của các điều khoản và sự khác nhau giữa dòng tiền và lợi nhuận. Nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần, hãy tìm hiểu xem doanh nhân đầy tham vọng của bạn có hiểu được sự khác biệt đó không. Nếu họ đang trong quá trình tìm kiếm vốn từ

khách hàng, bạn có thể đặt cược tới đồng bạc cuối cùng của mình. Nếu ngược lại thì bạn nên cẩn trọng.

Bạn có phải là người có dũng khí để "phá bỏ các luật lệ" và làm những điều khác biệt không? Hay bạn chỉ là người sao chép lại những gì người khác đã làm?

Micheal Dell đã rất nhanh chóng nhìn thấy lợi ích của việc loại bỏ người trung gian. Các lợi ích kinh tế và các lợi ích khác đối với công ty của ông đều rõ ràng và giải thích được. Thậm chí điều quan trọng hơn là mang lại nhiều lợi ích hơn cho khách hàng khi làm như vậy, chẳng hạn như giá thấp hơn, và thực tế là khách hàng nhận được đúng chiếc PC mà họ mong muốn. Tại Banana Republic, mặc dù 400 cataloge ban đầu đã được gửi đi miễn phí, nhưng khi kênh WOR phát chương trình, Patricia đã nhanh chóng định giá chúng ở mức một đô-la một cuốn và biết rằng mọi hoạt động ở Banana Republic đều phải trả giá như thế nào. Khi các nhà đầu tư nhìn thấy một doanh nhân thận trọng với đồng tiền của họ giống như nhà Ziegler đã làm, bạn có thể có được cảm nhận tin tưởng hơn trong mắt họ. Nhà đầu tư cũng muốn đồng tiền của họ được coi trọng!

Bạn có phải là một người có thể ủy thác? Hay sẽ chỉ là một kẻ khó kiểm soát?

Khi Micheal Dell chuyển vào văn phòng làm việc đầu tiên của công ty mà không phải là một căn hộ có phòng ngủ, ông vẫn là người giữ chìa khóa. Chỉ khi có người đến gặp ông và phàn nàn rằng đã mất mười lăm phút cho một cái máy Coke thì Dell hoàn toàn hiểu được tầm quan trọng của việc ủy thác. "Ngay lúc đó tôi đã học được giá trị của việc đưa cho ai đó chìa khóa của máy Coke," Dell nhớ lại.[29] Các nhà đầu tư muốn chuyển giao cho các nhà sáng lập, nhưng họ không muốn đó là những kẻ khó kiểm soát. Bị người sáng lập chi phối có thể là cách để phát triển.

"Ngay lúc đó tôi đã học được giá trị của việc đưa cho ai đó chìa khóa của máy Coke"

Bạn đã xác định được những sức mạnh cốt lõi của doanh nghiệp và xây dựng các giá trị xung quanh nó chưa?

Micheal Dell đã có những nỗ lực lâu dài để xây dựng danh tiếng tuyệt vời cho cả dịch vụ khách hàng lẫn các sản phẩm. Giá cả chỉ đứng thứ hai, mặc dù chắc chắn nó có ích. Banana Republic xây dựng danh tiếng với các sản phẩm độc đáo không thể tìm thấy ở

bất kì nơi nào khác, một truyền thống vẫn được tiếp tục duy trì ngay cả khi nó đã bán cho Gap, khi Patricia và đội ngũ của mình đã cùng nhau học hỏi để thiết kế ra các phong cách độc đáo của riêng Banana Republic. Các nhà đầu tư thiên thần có kinh nghiệm sẽ gọi cho các khách hàng của bạn và hỏi lí do vì sao họ mua hàng của bạn. Nếu các nhà đầu tư nhận được một loạt các câu trả lời nhất quán và tự nhiên nói về những sản phẩm bạn đang đại diện, đó sẽ là tin tốt cho bạn vì điều đó có nghĩa công ty của bạn đã đạt được danh tiếng về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Nếu các câu trả lời không đúng chỗ, thì danh tiếng của bạn cũng thế, và mọi bài thuyết trình của bạn sẽ đi thẳng vào thùng rác.

Bạn đã xây dựng và khuếch trương những khả năng cá nhân bẩm sinh của mình chưa? Nói một cách ngắn gọn và chính xác thì bạn có thể mang lại điều gì cho đối tác?

Trước khi chính thức bắt đầu công việc kinh doanh của mình, Micheal Dell đã bán hàng trong nhiều năm – nhận đăng kí đặt dài hạn tờ *Houston Post* và bán các con tem trong bộ sưu tập tem của mình, kiếm được tới 2.000 đô-la Mỹ. Buôn bán đã ăn vào trong máu của ông. Và đó chính là những gì ông đã làm trong công việc kinh doanh của mình: bán máy PC, từng chiếc một hoặc vài chiếc, chủ yếu là qua điện thoại khi Dell chưa kết nối mạng Internet. Khi Don Fisher – một doanh nhân huyền thoại tại thời điểm đó, nhìn thấy một nhà đầu tư đang "quay" nhà Ziegler tại cuộc gặp đầu tiên để đánh giá họ, ông đã muốn biết vợ chồng Mel và Patricia đã kinh doanh ra sao. "Cửa hàng của các bạn thật sáng tạo," ông nhận xét. "Các bạn có nghĩ rằng các bạn có thể theo kịp những ý tưởng mới không?"[30]

"Don Fisher đã muốn biết vợ chồng Mel và Patricia đã kinh doanh ra sao"

"Các ý tưởng không phải là vấn đề của chúng tôi," Mel không trả lời trực tiếp vào câu hỏi.[31] Patricia tiếp tục, lưu ý Fisher tới một mối quan tâm cấp bách hơn – họ cần sản xuất dòng sản phẩm của riêng mình. Các sản phẩm dư thừa chẳng bao lâu nữa sẽ không còn đủ đáp ứng các nhu cầu ngày càng tăng. Cô biết hãng thời trang GAP, nơi đã chuyển từ việc bán lẻ hàng Levi's sang thiết kế dòng sản phẩm quần jeans và các loại quần áo thông thường của riêng Hãng, đang phát triển và sàng lọc những khả năng như thế. Những sáng tạo của vợ chồng Ziegler – đầu óc sáng tạo của Mel, những bài viết hấp dẫn trong cataloge, sự nhạy cảm về thời trang và thiết kế của Patricia – là rất rõ ràng đối với Fisher, không cần phải lo lắng. Thực tế là Mel đã xác định vấn đề kinh doanh chủ

chốt ngay tại thời điểm họ nói chuyện về việc liệu hai cá nhân có tính sáng tạo cao có phải là một sự đầu tư an toàn hay không.

Các câu hỏi về các thị trường mục tiêu và phương thức quảng bá sản phẩm

Khi kết thúc một ngày làm việc, doanh nghiệp non trẻ của bạn sẽ quan tâm bàn tới khách hàng – xác định đúng khách hàng, tiếp cận và thu hút khách hàng, và dùng cách nào để thuyết phục họ mua hàng. Các nhà đầu tư cũng sẽ muốn biết – và phải hỏi – liệu bạn có sự hiểu biết sâu sắc, thậm chí là có sự đồng cảm với khách hàng và vấn đề của họ mà doanh nghiệp của bạn dự định giải quyết. Và các nhà đầu tư sẽ kiếm tìm các bằng chứng – giống như Don Fisher đã làm với nhà Ziegler – để chứng minh rằng bạn đã đạt được thành công trong việc thực hiện tất cả những điều trên.

Bạn có biết ai thực sự là khách hàng trong thị trường mục tiêu của mình không? Làm thế nào để bạn biết được điều đó?

Micheal Dell nhanh chóng tìm hiểu được rằng các khách hàng của ông là những người làm kinh doanh – phần lớn là qui mô nhỏ như bác sĩ, luật sư, hay những nghề tương tự - họ nhìn thấy lợi ích trong việc sở hữu một chiếc máy tính đầu tiên hoặc thứ hai, nhưng lại muốn tiết kiệm tiền trong việc này. Kinh doanh nhỏ, ngân sách nhỏ. Những khách hàng khác – các công ty lớn và các cơ quan chính phủ và cuối cùng là các nhà giáo dục và người tiêu dùng – tới muộn hơn. Vợ chồng nhà Ziegler nhìn thấy thị trường mục tiêu của họ là các cá nhân ở các độ tuổi khác nhau nhưng ăn mặc có mục đích. Những khách hàng này muốn có sự tin cậy và cảm giác phiêu lưu trong các trang phục của họ, từ bất kì nguồn quần áo may sẵn nào, kể cả bán ở chợ trời hay trong các cửa hàng bán đồ cũ.

Làm thế nào mà Dell và vợ chồng Ziegler biết được những điều như vậy? Patricia làm việc ở cửa hàng đầu tiên của cô – mà không đi thuê những thanh niên tìm kiếm việc sau giờ học. Dell và đội ngũ nhân viên đầu tiên của ông bán hàng trực tiếp tới các khách hàng. Các báo cáo bán hàng hàng ngày, cùng với các phản hồi bằng cách liên hệ trực tiếp với các khách hàng, đã cung cấp chi tiết các thông tin về khách mua hàng và không mua hàng của Dell.

Bạn có phân khúc thị trường của mình theo hình thức hợp lí và nhắm tới đúng phân khúc khách hàng không?

Không phải mọi phân khúc khách hàng đều được tạo ra bằng

nhau. Tại sao lại đòi hỏi một việc bán hàng khó thực hiện trong khi có các mục tiêu nhỏ dễ dàng đạt được hơn? Micheal Dell lấy những người kinh doanh nhỏ làm phân khúc mục tiêu của mình vì những người như vậy có thể tự quyết định việc mua sản phẩm của mình – không có quy trình quan liêu nào ở đó cả - và vì ông cho rằng họ biết đánh giá đúng những gì mà ông chào bán. Chỉ sau khi ông chứng minh được – điều quan trọng nhất đối với bản thân ông – khả năng giao hàng thì ông mới tiếp cận các phân khúc mục tiêu khác. Đối với vợ chồng Ziegler, họ bắt đầu tìm hiểu các khách hàng của họ, cả ở cửa hàng đầu tiên ở Mill Valley và theo mã vùng của các khách hàng đặt cataloge của họ, để xác định được nơi sẽ mở cửa hàng thứ hai và đã thực hiện cuộc phiêu lưu đích thực ở San Francisco.

"Tại sao lại đòi hỏi một việc bán hàng khó thực hiện trong khi có các mục tiêu nhỏ dễ dàng đạt được hơn?"

Các nhà đầu tư sẽ hỏi chính xác các khách hàng trong thị trường mục tiêu của bạn là ai. Nếu như bạn đã bán đi doanh nghiệp của mình, các nhà đầu tư cũng sẽ yêu cầu cung cấp tên, địa chỉ, số điện thoại và địa chỉ email của khách hàng. Và nếu như nhanh nhạy, họ sẽ gọi tới một vài khách hàng này!

Bạn có tìm cách khuếch trương để doanh nghiệp của bạn trông lớn hơn và đáng tin cậy hơn thực tế không?

Khi Micheal Dell quyết định cung cấp việc chưa từng có là đảm bảo hoàn lại tiền trong vòng 30 ngày, ông đã đánh tín hiệu cho thị trường của mình biết rằng công ty của ông đáng tin cậy và cũng cho thấy danh tiếng sản phẩm của ông là thực tế. Trong cuộc đột nhập của vợ chồng nhà Ziegler vào kho hàng đối thủ cạnh tranh của Zimm, trò chơi của Patricia trong vai trò người thừa kế quĩ tín thác đã được củng cố thêm khi cô trả lời một yêu cầu của báo cáo tín dụng Dun và Bradstreet về công ty của cô bằng lời đáp: "Gia đình không muốn tiết lộ các tài sản của mình."[32]

Trong ngành kinh doanh hàng tiêu dùng, bạn có đủ mưu mẹo và sáng tạo để giành được sự chú ý của giới truyền thông không?

Tiếp thị quảng bá sản phẩm, nếu bạn phải trả tiền để có được nó, sẽ cực kì đắt và cũng rủi ro nữa vì bạn không bao giờ biết được liệu các đối tượng quảng cáo có đáp ứng không. Như một câu nói trước đây: "Tôi biết tôi đã lãng phí mất một nửa ngân sách quảng cáo của mình, mà tôi lại không biết nửa nào!" Các nhà đầu tư cũng

không muốn tài trợ để cho bạn quảng cáo – cũng có thể nó không tác động mạnh tới việc bán hàng – vì rất nhiều lí do. Nếu bạn theo một mô hình tìm kiếm vốn từ tiền của khách hàng trong bối cảnh của người tiêu dùng và gia tăng sức hút với khách hàng, có lẽ bạn sẽ làm, ít nhất là một phần, là tìm cách để giành được sự chú ý của các phương tiện truyền thông, rồi sau đó sử dụng sự chú ý này để mang lại giá trị.

Các phương thức kì quái của vợ chồng nhà Ziegler, nhãn hiệu kì cục, và hàng hóa cũng chẳng giống ai đã gợi cho Fisher rằng Banana Republic sẽ còn tiếp tục gây chú ý. Có lẽ sự kì quặc nhất - và cũng gây chú ý nhất - của Patricia đã bắt đầu từ sớm, không lâu sau khi mở cửa hàng ở Mill Valley. Vào tháng 7 năm 1979, vụ rơi tàu vũ trụ Skylab được tường thuật hàng ngày trên các tờ báo, khi nó được dự báo sắp rơi vào bầu khí quyển của Trái đất và phân tán 77,5 tấn mảnh vụn thành một trận mưa kim loại cháy rực. Báo chí hoảng loạn, chăm chỉ viết tin chỉ để bán báo, tất nhiên sẽ có người tự hỏi liệu những mảnh vỡ như vậy có rơi trúng sân sau nhà họ, hay tệ hơn nữa là trúng phòng ngủ khi họ đang ngủ say hay không!

Thật không may, vợ chồng Ziegler đã vô tình mua tại cuộc bán đấu giá một số lớn các bộ đồng phục bay đích thực bị vùi lấp ở dưới đáy của một thùng hàng có chứa nhiều thứ khác nữa. Những bộ đồng phục bay này cũng có chút ít đáng tin cậy, có những miếng đệm cao su lớn được đặt ở ngực và háng, nơi các ống dẫn oxy và các thiết bị quan trọng khác được nối với nhau. Không ai có thể bị mảnh kim loại văng chết nếu mặc bộ quần áo như vậy, Patricia biết. Khi Tạp chí *Time* đưa tin về vụ rơi tàu vũ trụ Skylab đang đe dọa, cô đã gọi điện nặc danh cho tất cả các kênh truyền hình ở vùng Vịnh, nói rằng Banana Republic ở Mill Valley có "những bộ quần áo bảo hộ của Skylab" và ai đến trước sẽ được mua trước. Đêm đó Banana Republic có mặt trên tất cả các kênh truyền hình từ 6 tới 11 giờ đêm. Không có bộ đồng phục bay nào được bán trong ngày hôm đó, nhưng cửa hàng đã chật ních người mua trong một vài tuần sau!

Quá trình kinh doanh

Cả Micheal Dell và vợ chồng Ziegler đều không bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình theo các phương thức thông thường đang được giảng dạy trong các trường thời đó. Họ không viết kế hoạch kinh doanh. Và họ cũng không tìm kiếm các nhà đầu tư để có khoản tiền tối thiểu mà họ cần để bắt đầu việc kinh doanh. Thay vào đó, họ khởi đầu chỉ bằng nguồn lực còm cõi của mình và tiền

của khách hàng, học hỏi bằng cách thực hiện từng chu kì. "Rõ ràng là không có môn học nào về cách khởi đầu và điều hành một doanh nghiệp ở trường trung học của tôi," Dell nhớ lại. "Vì thế rõ ràng tôi phải học rất nhiều thứ. Cứ mỗi lần mắc thêm lỗi là quá trình học hỏi của tôi lại được đẩy nhanh hơn."[33] Bằng cách cung cấp cho khách hàng những gì mà họ muốn và sẵn sàng chi trả - đôi khi là trả trước, và *luôn luôn* nhận tiền trước khi thanh toán cho các nhà cung cấp – cả hai công ty đều có thể chứng minh cho những người sáng lập và sau đó là những người khác rằng doanh nghiệp của họ đang nắm giữ tiềm năng to lớn.

Những bài học mà chúng ta vừa lượm lặt diễn ra trong quá trình kinh doanh của họ từ năm 1978 tới năm 1983 – được tóm tắt trong một danh mục kiểm tra dưới đây – thực sự không khác gì các bài học mà những doanh nhân trong thế kỉ XX đang học. Cả hai trường hợp đã cho thấy nhận được tiền từ khách hàng trước khi trả tiền cho các nhà cung cấp là một chiến lược đã được thử thách theo thời gian và tất nhiên là không có gì mới. Không hề là ảo tưởng, phần lớn các công ty phát triển nhanh ngày nay đều được khởi sự, gây dựng vốn và phát triển theo cách này chứ không phải từ các quĩ đầu tư mạo hiểm!

"Cứ mỗi lần mắc thêm lỗi là quá trình học hỏi của tôi lại được đẩy nhanh hơn"

Thật may mắn, các doanh nhân ngày nay đã khám phá ra những mâu thuẫn về sự sáng tạo dựa trên thực tiễn gây tạo vốn từ tiền của khách hàng thân thiết, và lúc này sự quan tâm của chúng ta chỉ còn là các câu chuyện của họ và những bài học mà họ đúc kết lại cho *các bạn*, cho dù bạn là các doanh nhân đầy tham vọng, nhà đầu tư thiên thần hay là một ai đó đang cố gắng để làm cho công ty đang trì trệ của mình chuyển động trở lại. Năm chương kế tiếp sẽ đề cập tới từng mô hình trong mỗi chương. Và như chương này đã làm, chúng tôi đưa ra các câu hỏi mà các nhà đầu tư thiên thần (thậm chí cả các công ty bảo hiểm doanh nghiệp cũng thế) sẽ hỏi về từng mô hình – hoặc nên hỏi nếu họ muốn là một trong số ít các nhà đầu tư thiên thần kiếm được lợi nhuận tài chính kha khá từ những khoản đầu tư của mình. Bạn đã sẵn sàng cho hành trình chưa? Tư duy của bạn đã đúng chưa? Liệu một trong năm mô hình có thể áp dụng phù hợp với doanh nghiệp của bạn hoặc trong số những doanh nghiệp của những người nhận đầu tư từ bạn để đạt được những thành công ban đầu không? Hãy đọc tiếp nào!

Danh mục kiểm tra của John dành cho các nhà đầu tư thiên thần – Tư duy của một doanh nhân sử dụng vốn từ tiền của khách hàng

Các câu hỏi về cá nhân

• Bạn có đủ can đảm – thậm chí là "mặt dày mày dạn" – để yêu cầu những điều mà bạn muốn không?

• Liệu tuổi trẻ (nếu bạn còn trẻ) hay sự thiếu kinh nghiệm của bạn có phải là một trở ngại? Bạn có thể biến nó thành một tài sản không?

• Bạn có đủ can đảm để tin vào chính mình, bỏ qua những điều không mong muốn, để theo đuổi tầm nhìn của mình không?

• Bạn có phải loại người biến những điều tầm thường thành thứ đặc biệt không?

• Bạn có phải là người tận tâm phục vụ khách hàng không? Hoặc (đáng buồn) là ở chiều ngược lại?

Các câu hỏi về khả năng kinh doanh của bạn

• Bạn có hiểu về sự khác nhau giữa dòng tiền và lợi nhuận không?

• Bạn có phải là người có dũng khí để "phá bỏ các luật lệ" và làm những điều khác biệt không? Hay bạn chỉ là người sao chép lại những gì người khác đã làm?

• Bạn có phải là một người có thể ủy thác? Hay sẽ chỉ là một kẻ khó kiểm soát?

• Bạn đã xác định được những sức mạnh cốt lõi của doanh nghiệp và xây dựng các giá trị xung quanh nó chưa?

• Bạn đã xây dựng và khuếch trương những khả năng cá nhân bẩm sinh của mình chưa? Nói một cách ngắn gọn và chính xác thì bạn có thể mang lại điều gì cho đối tác?

Các câu hỏi về thị trường mục tiêu và phương thức quảng bá sản phẩm của bạn

• Bạn có biết ai thực sự là khách hàng trong thị trường mục tiêu của mình không? Làm thế nào bạn biết được điều đó?

• Bạn có phân khúc thị trường của mình theo hình thức hợp lí và

nhắm tới đúng phân khúc khách hàng không?

• Bạn có tìm cách khuếch trương doanh nghiệp của bạn trông lớn hơn và đáng tin cậy hơn thực tế không?

• Trong ngành kinh doanh hàng tiêu dùng, bạn có đủ mưu mẹo và sáng tạo để giành được sự chú ý của giới truyền thông không?

3

Kẻ mua và người bán, nhưng không phải mua bán hàng hóa của bạn: Mô hình kết nối cung – cầu

Tất nhiên là mọi doanh nghiệp đều phải bán một thứ gì đó. Liệu có thú vị không nếu trong kinh doanh, bạn không phải trả bất cứ chi phí nào cho những thứ mà mình bán ra? Nếu bạn nghĩ về điều đó, dù chỉ một chút thôi, bạn sẽ kết luận rằng việc kinh doanh theo cách này cũng không quá khó. Xét cho cùng, đây là

cách mà các đại lí môi giới bất động sản và rất nhiều loại môi giới khác đã thực hiện bấy lâu nay. Họ không *mua* ngôi nhà mà bạn muốn bán hay căn hộ mà bạn muốn thuê từ người khác. Nhưng họ sẽ giúp bạn bán ngôi nhà hay thuê căn hộ, và khi họ làm điều đó, chúng ta trả cho họ một khoản hoa hồng hoặc phí cho các dịch vụ của họ.

Hãy nghĩ về một phương thức kinh doanh như vậy theo quan điểm của người môi giới bất động sản. Họ cần đầu tư những gì vào hoạt động kinh doanh này? Một ít danh thiếp kinh doanh, điện thoại di động và một mạng lưới sẽ cung cấp một số tài sản để bán hoặc cho thuê, và tạo ra một số khách hàng tiềm năng. Tổng mức đầu tư? Không có gì khác ngoài thời gian của người sáng lập doanh nghiệp.

Những người kết nối cung – cầu (đôi khi được gọi là phiên kết nối), nôm na giống như Thần Tình yêu trong ngày lễ Valentine, thực hiện chính xác những gì người môi giới bất động sản đã làm. *Các mô hình kết nối cung – cầu là hình thức kinh doanh trong đó không có sự đầu tư hoặc hạn chế đầu tư trước, mang người mua và người bán đến với nhau – mà không thực sự sở hữu những gì được mua và bán* – tạo điều kiện và hoàn thiện các giao dịch, hưởng phí hoặc hoa hồng cho các công việc này. Những khoản hoa hồng hay lệ phí này, ít nhất là theo lí thuyết, có thể đến từ người bán hoặc người mua hoặc cả hai bên. Khi sức mạnh của Internet trở nên rõ ràng vào cuối thế kỉ XX, các doanh nhân có tầm nhìn xa đã xây dựng các công ty kết nối cung – cầu như eBay và Expedia, và rất nhiều người trong số họ đã xây dựng doanh nghiệp mà gần như không đầu tư gì lúc ban đầu, bởi vì họ không cần phải mua những gì họ sẽ bán. Tất cả đều từ tiền của khách hàng.

"Columbus, giống như nhiều doanh nhân ngày nay, có một giấc mơ kinh doanh"

Trong Chương 3, chúng ta xem xét diễn biến của ba trường hợp kết nối cung – cầu trong thế kỉ XX, mỗi trường hợp đều khai thác sức mạnh của web theo các cách đầy sáng tạo để mang người mua và người bán tới với nhau trong một thị trường mà họ đang phục vụ. Khi chi phí phát triển phần mềm giảm mạnh và khi các khuôn mẫu dễ sử dụng đã trở nên sẵn có để xây dựng các loại hình kinh doanh trên nền tảng kinh doanh của web, thì việc khởi động một doanh nghiệp như vậy là vô cùng ít tốn kém. Và nếu như bạn có thể viết chương trình cho chính doanh nghiệp của mình, thì có thể bạn chẳng mất bất kì một chi phí nào!

Airbnb là một thực tế mà bất kì người nào dưới 40 tuổi đều biết, kết nối những người mua cần có chỗ để ở hoặc nghỉ hè và những người bán có chỗ muốn cho thuê, bất kể thứ gì từ giường ngủ hoặc phòng ngủ phụ cho tới một biệt thự trên hòn đảo đầy nắng ở vùng biển Caribbean. DogVacay kết nối người mua là chủ những con thú cưng cần sự chăm sóc tạm thời cho thú cưng của họ (có lẽ họ đang trong kì nghỉ kiểu Airbnb!) với những người yêu thích thú cưng đáng tin cậy để họ vui vẻ chăm sóc thú cưng của người khác. ProFounder cố gắng kết nối – khi họ thất bại trong quá khứ, vì các lí do chúng ta sẽ sớm tìm hiểu - các công ty non trẻ cần vốn với các nguồn tài trợ. Mỗi câu chuyện của họ đều là những bài học kinh nghiệm, không chỉ cho các doanh nhân muốn xây dựng một công ty kết nối cung – cầu mà còn cả cho các nhà đầu tư thiên thần được yêu cầu hỗ trợ cho họ, cũng như cho những người đang điều hành các công ty đã thành lập có khả năng thiết lập kết nối giữa những người mua và người bán theo những cách này.

"Và nếu như bạn có thể viết chương trình cho chính doanh nghiệp của mình, thì có thể bạn chẳng mất bất kì một chi phí nào!"

Đối với các công ty đã được thành lập, nếu bạn nghĩ về nó, gần như tất cả các công ty, cho dù là bán hàng hóa hay dịch vụ, thường có nhiều người mua (các khách hàng) và một người bán. Nhưng người bán dành phần lớn thời gian để tạo ra hoặc tìm mua những thứ mà họ sẽ bán. Các công ty như vậy có thể phải chịu sự đổ vỡ/phá sản bởi những người chơi dựa trên nền tảng web với cấu trúc chi phí thấp và không sở hữu các hàng hóa hay dịch vụ mà họ sẽ bán, như eBay và Airbnb. Tin tốt lành là những công ty như vậy đều có sẵn một mạng lưới khách hàng mà họ cần – các khách hàng hiện tại của họ - để bắt đầu kinh doanh kết nối cung – cầu và thực hiện những đổi mới sáng tạo đột phá. Những gì mà họ thiếu là các nhà cung cấp khác phía bên bán – các đối thủ cạnh tranh. Liệu một vài công ty trong số này – có lẽ, có cả công ty của bạn? – có thể sẽ là những kẻ phá vỡ sự dễ chịu hoặc không quá dễ chịu của ngành này không? Thời gian sẽ trả lời, nhưng có thể cũng bõ công để xây dựng một mô hình kết nối cung – cầu và trở thành một kẻ phá hoại còn hơn là cuối cùng lại trở thành kẻ bị phá hoại!

Từ tấm nệm hơi trên sàn nhà tới mô hình rất được yêu thích ở Thung lũng Silicon: Airbnb

Vào tháng 8 năm 2007, Joe Gebbia và Brian Chesky đang phải vật lộn để trả nợ tiền thuê căn hộ ở San Francisco sắp đến hạn trả. Khi bạn còn trẻ và sống trong thế giới nghệ thuật, không có nghề

nghiệp thực sự, việc trả tiền thuê nhà hàng tháng là điều không hề dễ dàng. Dựa vào câu thần chú "sáng tạo có thể giải quyết mọi vấn đề" của Trường Thiết kế Rhode Island mà họ đã tốt nghiệp vài năm trước, Gebbia và Chesky tìm thấy một vấn đề mà họ cho rằng họ có thể giải quyết được, và đã kiếm được một khoản tiền thuê trong quá trình này.

Một hội nghị lớn về thiết kế được tổ thức tại thành phố, và San Francisco chỉ đơn giản là không đủ phòng khách sạn cho tất cả khách lưu trú. Các khách sạn trong thành phố đã được đặt kín. Chesky kể lại: "Chúng tôi nghĩ mình có thể kiếm được chút tiền nếu chúng tôi cho thuê lại chỗ của mình và chỉ trở về để ngủ và ăn sáng. Chúng tôi đã mua ba chiếc giường hơi và thiết kế một trang web có tên gọi "Giường hơi và bữa sáng". Người ta đã đăng kí giường hơi, chúng tôi chuẩn bị bữa sáng vào mỗi buổi sáng và hành động giống như một hướng dẫn viên du lịch. Chúng tôi không có ý định bắt đầu kinh doanh. Nó chỉ là một kiểu mang tính tức thời. Không có sự lóe sáng của một thiên tài. Khi bắt đầu, chúng tôi không nghĩ rằng đó là một ý tưởng lớn. Đó chỉ là thứ được trả tiền thuê cho tới khi chúng tôi nghĩ về một ý tưởng lớn."[1]

Tìm được các khách hàng góp tiền cùng bạn: Khó khăn hơn là người ta vẫn tưởng

Bổ sung thêm một vài tính năng – và cực kì thất vọng – rồi sau đó ra mắt. Mặc dù có sự bổ sung của đối tác sáng lập thứ ba, bạn của Nathan Blecharczyk, đã chứng tỏ được chút ít những nỗ lực của họ, Chesky đã tiêu tán 15.000 đô-la trong thẻ tín dụng của mình.[2] Những khách hàng mong đợi cùng với tiền của họ đã chứng tỏ một điều rất khó khăn để có được! Bộ ba này cũng đã phát hiện ra, việc tung ra một trang web là rất dễ dàng.

Sẽ không tốn kém gì nếu bạn tự viết chương trình cho mình, như Blecharczyk đã làm. Và nếu sự ra mắt trang web của bạn không ăn thua, thì một điều tốt là bạn có thể ra mắt trang web lần nữa! Ra mắt nhiều lần! Nhưng nếu không có ai ghi nhớ địa chỉ trang web thì phỏng có ích gì? Tại hội nghị thiết kế ở San Francisco, họ đã gửi tin tức về trang web đầu tiên của mình tới những người thiết kế web cá nhân, một chiến thuật đủ để giành được sự chú ý của ba khách hàng là chủ nhà, nhưng lại nhận được sự ghi nhận của hội nghị - nơi mọi người biết rất ít về trang web của họ và không dễ dàng gì có được điều này. Kết nối giữa người mua và người bán trông có vẻ là một khái niệm rất tuyệt, nhưng giành được sự chú ý của cả hai nhóm thật không dễ dàng gì, họ đã học được điều này.

"Và nếu sự ra mắt trang web của bạn không ăn thua thì một điều tốt là bạn có thể ra mắt trang web lần nữa!"

Giành được sự chú ý

Năm 2008, nhóm đã xác định rằng Hội nghị toàn quốc của Đảng Dân chủ được tổ chức vào tháng 8 ở Denver có thể tạo cơ hội khởi động lại công việc kinh doanh đang gặp khó khăn của họ. Với lượng khách ước tính 100.000 người, nhiều người trong số này là những người ủng hộ trẻ tuổi và nhiệt tình của ứng cử viên Barack Obama, có vẻ như một cơ hội tốt để thực hiện công việc kinh doanh. Chỉ có 30.000 phòng tại các khách sạn, cộng với một lượng lớn báo chí được kì vọng sẽ tới để đưa tin tức, có lẽ đây đúng là cơ hội để họ thu hút thêm danh sách người sử dụng và đã đạt được một số hoạt động PR cần thiết. Họ tuyển một đội quân nhỏ người địa phương để đăng kí các phòng ngủ dự phòng và chuẩn bị cho sự đổ bộ hàng loạt của các đại biểu và các vị khách khác.[3]

Tuy nhiên, việc lấy được quảng cáo trên báo chí không xảy ra như một phép màu. Các phương tiện truyền thông đang trong quá trình tác nghiệp để thu hút sự chú ý – từ các độc giả - tới tờ báo, kênh phát thanh, blog… của họ. Để làm như vậy, họ luôn tìm kiếm những câu chuyện kì quặc, khác thường, đáng đưa thành tin để phá vỡ hoàn toàn mọi sự cản trở, khiến độc giả của họ chia sẻ những gì đã đọc với những độc giả khác. Nếu họ làm được điều này thành công, các bạn đọc/thính giả của họ sẽ phát triển, nhóm Airbnb cũng hi vọng phát triển theo cách này. Vậy một công ty như Airbnb có thể phá vỡ bế tắc ở Denver bằng cách nào?

"Nhận thức được rằng công ty không chỉ cần mỗi hoạt động PR mà còn cần cả vốn tài trợ nữa"

Nhận thức được rằng công ty không chỉ cần mỗi hoạt động PR mà còn cần cả vốn tài trợ nữa, nhóm đã đưa ra một kế hoạch sáng tạo – và do khách hàng tài trợ: bán những hộp lưu niệm dùng để đựng ngũ cốc ăn sáng. Nhưng không chỉ cho ngũ cốc ăn sáng. Người đồng sáng lập Joe Gebbia giải thích: "Chúng tôi sản xuất 500 chiếc mỗi loại (Obama O's và Cap'n McCain's). Họ đánh số bản sao lên từng hộp và bán với giá 40 đô-la một hộp. Hộp loại Obama O's đã bán hết, số lãi mà họ kiếm được đủ để duy trì Airbnb. Các hộp loại Cap'n McCain's – với slogan "Khác biệt trong mỗi miếng ăn," như trên hộp đã ghi – "chúng không được bán hết và chúng tôi đã ăn hết số hàng tồn để tiết kiệm tiền mua thức ăn."[4] Nhưng sau khi Gebbia được CNN phỏng vấn về trò quảng cáo kì quái, mọi thứ bắt đầu trở nên tốt hơn. Thật may mắn là có rất nhiều thông tin về

một thực tế là không thể đặt được các phòng ở khách sạn, và các tin tức cũng bắt đầu lan rộng sang các phương tiện truyền thông khác về hoạt động kinh doanh của Airbnb.

Mặc dù trò quảng cáo này không liên quan gì đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ ngoài chữ "b" thứ hai trong cái tên cho biết họ có thể bán đồ ăn sáng – nó phục vụ cho mục đích gây vốn từ tiền của khách hàng để tiếp tục hoạt động! Cùng với danh sách đăng kí cho thuê tăng lên và một số vốn từ tiền của khách hàng, họ quyết định đi vòng quanh đất nước để nói chuyện với cộng đồng người sử dụng đang phát triển nhưng vẫn còn rất khiêm tốn của họ, nhằm thúc đẩy truyền thông truyền miệng, đó là tất cả những điều mà họ có thể làm.[6] Mùa đông năm 2009, họ đã nộp đơn tham gia lớp học tại Y Combinator – một vườn ươm khởi nghiệp khi họ quay lại California. Khi chấp thuận và đầu tư cho Airbnb khoản đầu tư vốn cổ phần bên ngoài đầu tiên trị giá 20.000 đô-la, Paul Graham lưu ý rằng câu chuyện về những hộp ngũ cốc Obama O's và Cap'n McCain's đã thuyết phục được ông rằng nhóm Airbnb đã có một sự cả gan làm bất cứ điều gì để gây dựng thành công hoạt động kinh doanh.[7] Một số quảng cáo kì quái, một vài thẻ tín dụng được sử dụng tối đa hạn mức và một khoản tiền khiêm tốn thu được từ khách hàng đã mang Airbnb đi xa tới tận hiện nay. Làm điều kì quặc cũng có thể tạo ra điều tốt đẹp với các nhà đầu tư!

"Làm điều kì quặc cũng có thể tạo ra điều tốt đẹp với các nhà đầu tư!"

Đến lúc cất cánh: Dấu ấn của các quĩ đầu tư mạo hiểm!

Trên mảnh đất màu mỡ của Y Combinator và Thung lũng Silicon, sự sinh tồn của Airbnb đã trở nên tốt hơn. Sequoia Capital đã đầu tư 600.000 đô-la cho vòng ươm giống vào tháng 4 năm 2009, và sau đó là vòng Series A vào tháng 11 năm 2010 cùng với một vài nhà đầu tư khác.[8] Những khoản đầu tư này cho phép nhóm đầu tư vào việc tăng danh sách các căn hộ cho thuê cũng như cơ sở dữ liệu người thuê của họ. Tháng 7 năm 2011, họ huy động được thêm 112 triệu đô-la từ Andreessen Horowitz và Jeff Bezos của Amazon cùng một số nguồn khác với trị giá lên tới 1 tỉ đô-la.[9] Một số nguồn trong khoản tiền này đã được dùng để mua lại các công ty bắt chước mô hình ở các vùng khác, để mở rộng Airbnb nhanh chóng.

Tại sao một công ty non trẻ phải vật lộn rất vất vả trong những năm đầu lại trở thành "con cưng" của Thung lũng Silicon nhanh

chóng như vậy? Nhà văn Jessi Hempel đã nói vận may công nghệ là khả năng tạo ra tiền từ khách hàng một cách hiệu quả: "Các nhà tài chính đã nhấn mạnh rằng chính mô hình doanh thu và tiềm năng tăng trưởng của Airbnb đã thu hút họ chứ không phải những lời tán tụng về nó. Không giống như một số trang web xã hội khác, Airbnb đã tạo ra tiền ngay từ khi mới bắt đầu. Tại sao? Một cấu trúc chi phí khiêm tốn – xây dựng và duy trì một trang web không nhiều tốn kém vào lúc đó – và không có hàng tồn kho, vì Airbnb không sở hữu những chỗ đã được đặt. Nó tính một khoản hoa hồng từ 6% đến 12% cho mọi giao dịch, đạt 500 triệu đô-la trong báo cáo tài chính năm 2011."[10] Như Paul Graham của Y Combinator đã chỉ ra: "Họ sử dụng vốn rất hiệu quả. Họ làm cho tiền của các nhà đầu tư được kéo dài."[11] Hiệu quả vốn là điều mà các nhà đầu tư yêu thích!

"Họ sử dụng vốn rất hiệu quả. Họ làm cho tiền của các nhà đầu tư được kéo dài"

Tương phản với các loại hình kinh doanh xã hội khác như Facebook hay Twitter, cần nhiều năm để tìm ra cách kiếm tiền từ lượng người sử dụng vô cùng lớn đã được thừa nhận của họ. Nhưng những khoản đầu tư vào Airbnb sẽ không bao giờ có thể có nếu như không có những khoản phí từ tiền của khách hàng trong thời gian đầu cùng với việc sử dụng hợp lí các thẻ tín dụng của những người sáng lập, tất nhiên là cùng với cả sự sáng tạo và sự sẵn lòng làm bất cứ điều gì, bao gồm cả việc bán ngũ cốc để trang trải chi phí.

Tháng 12 năm 2013, Airbnb có danh sách đăng kí của hơn 500.000 tài sản ở 34.000 thành phố thuộc 192 quốc gia – cho các phòng ngủ phụ, biệt thự, lều tròn ở thảo nguyên và cả một số ít nhà trên cây nữa.[12] Có thời điểm, thậm chí có cả lều cho việc xếp hàng chờ đợi Apple mở cửa bán Iphone mới phát hành.[13]

Các công việc kết nối cung – cầu để phục vụ những chú chó: DogVacay

Hai chú chó Rambo và Rocky, giống như phần lớn những chú chó khác sẽ thích được lang thang đâu đó thay vì phải sống gần như toàn bộ thời gian chủ đi vắng trong những cái ô của một cái chuồng nhốt chó. Giống như rất nhiều chú chó khác, chúng thích được chạy nhảy, đi dạo hoặc chơi đùa cùng với người hoặc chó. Năm 2011, chủ của Rambo và Rocky có kế hoạch đi xa trong một thời gian ngắn, đã tìm được một người huấn luyện chó để trông chừng chúng và anh ta có một cái sân rộng. Aaron Hirschhorn

nhớ lại, trải nghiệm đó đã mang lại những điều tốt hơn cho anh, Karine - đối tác của anh, hiện giờ là vợ - và những chú chó hung dữ của anh như thế nào. “Thật tuyệt. Tôi thích dịch vụ đó. Những con chó đã hòa nhập vào một môi trường tập thể. Khi kết thúc một ngày, chúng đã trở thành một bầy chó. Chúng tôi tự nhủ, có lẽ đây sẽ là một ý tưởng tuyệt vời để tự mình thử triển khai.”[14]

Nền tảng kinh doanh của Aaron – một tấm bằng MBA của UCLA và một vài năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở Los Angeles – đủ để khơi gợi sự quan tâm của anh tới lĩnh vực thú cưng. Anh đã “xem xét vào một số ngành nghề liên quan như sản xuất chuồng chó, vì thế nó đã ở trong tâm trí tôi tuy tôi không đi quá sâu vào chi tiết.”[15] Nghiên cứu của anh cho thấy có tới 78 triệu con chó ở Mỹ và khoảng 5 tỉ đô-la Mỹ đã được chi tiêu cho những con thú cưng trong tổng giá trị thương mại kinh doanh của các ngành nghề liên quan đến thú cưng trị giá 51 tỉ đô-la – trong một thị trường phi tập trung.

Karine cũng nhảy vào tham gia ý tưởng này, không phải vì cô và Aaron sắp kết hôn, và chi phí cho đám cưới lúc đó không hề rẻ! Bản thân họ cần một nơi ở cho chó tốt hơn khi họ đi du lịch, bởi đây là một thị trường có tiềm năng lớn và những con chó yêu quí của họ đã dẫn họ tới quyết định rằng họ sẽ không bận tâm tới việc họ có nhiều chó hơn – gấp 6 lần – để đổi lấy việc tăng thêm thu nhập. Vì thế, họ đưa một danh sách lên trang Yelp để chào mời các dịch vụ trông nom chó, và “chúng tôi nhận tổng cộng năm hay sáu cuộc gọi bất ngờ mỗi ngày,” Aaron nhớ lại.[16]

Không cần phải chi tiêu cho hoạt động tiếp thị, cặp đôi kiếm được 30.000 đô-la trong vòng tám tháng. Khách sạn chó của Aaron, khi dịch vụ của cặp đôi này đã được biết đến, được đánh giá sôi nổi trên trang Yelp từ các chủ chó như Wendy, một trong những khách hàng đầu tiên của DogVacay: “những con chó begger rất quan trọng đối với chúng tôi, và chúng tôi không thể ấn tượng hơn được nữa với Aaron và Karine! Họ đã tạo ra một môi trường ấm áp và tình cảm. Tất nhiên trong đó có cả sự an toàn và thoải mái, là những điều mà chúng tôi quan tâm hàng đầu, để biết được rằng những con chó của chúng tôi được yêu thương và chăm sóc. Cảm ơn các bạn đã chăm sóc những đứa trẻ nhà chúng tôi!”[17] Nhưng việc tự trông nom và chăm sóc chó của Hirschhorn chỉ có giới hạn nhất định nên họ đã sớm tự đặt ra câu hỏi liệu họ có thể xây dựng một công ty kết nối những người yêu chó để chăm sóc một số lượng chó nhất định cho những người chủ khác khi họ đi du lịch hay đi công tác không.

"Không cần phải chi tiêu cho hoạt động tiếp thị, cặp đôi kiếm được 30.000 đô-la trong vòng tám tháng"

Nhu cầu tiêu dùng thực sự được giải quyết

"Bạn là một chủ chó," Aaron giải thích, "và khi đi du lịch, bạn sẽ có hai sự lựa chọn. Một là bạn có thể đi và gửi chó tới những nơi nuôi nhốt, giá cũng khá đắt đỏ, và chó của bạn sẽ bị nhốt khoảng 23 tiếng mỗi ngày, và bạn sẽ cảm thấy có lỗi với lũ thú cưng. Đó là lựa chọn một. Lựa chọn hai, là bạn có thể hỏi bạn bè hoặc người thân trông nom hộ lũ chó. Mặc dù đó là chuyện bình thường, nhưng bạn vẫn phải kêu gọi sự thiện chí, điều này sẽ khiến bạn cảm thấy thật tồi tệ vì bạn sẽ phải chỉ dẫn cho bạn bè hoặc người thân rất nhiều thứ, và bạn cũng cảm thấy có lỗi vì điều đó."[18] Nơi nuôi nhốt cũng rất đắt tiền. "Bạn có muốn phải chi trả tới 55 đô-la để rồi con chó của bạn vẫn bị nhốt vào chuồng cùng với 50 con chó khác đang sủa nhặng xị và chỉ có một người duy nhất trông nom không?" Hirschhorn đặt vấn đề, "so với giá 25 đô-la cho một đêm ở trong một ngôi nhà thực sự giống như gia đình và được đi dạo hàng ngày?"[19]

"Có bao nhiêu ngành nghề kinh doanh mà bạn không cần bất kì một điều gì cũng có thể bắt đầu kinh doanh"

"Vấn đề là có bao nhiêu nhu cầu về dịch vụ này và bao nhiêu người sẵn sàng chi trả đã khiến tôi lưỡng lự," Aaron nhớ lại, vẫn còn chút gì đó ngạc nhiên. "Không chỉ có thế, thực tế là rất dễ dàng để thiết lập. Chẳng cần tới thứ gì cả. *Đúng như thế!* Chúng tôi không phải chi một xu nào cho hoạt động tiếp thị, chúng tôi chỉ đưa dịch vụ lên danh sách Yelp. Chúng tôi cũng không cần đầu tư bất cứ thứ gì để chứng thực chó hay điều gì đó tương tự. Có bao nhiêu ngành nghề kinh doanh mà bạn không cần bất kì một điều gì cũng có thể bắt đầu kinh doanh, chỉ cần bạn làm theo những gì mà thường ngày bạn vẫn đối xử với chú chó của mình, và thế là bạn đã kiếm được tiền mà không cần phải tiêu tốn đồng nào cho tiếp thị quảng bá?"[20]

Những phản ứng tích cực đối với những lời chào hàng đã khích lệ Aaron và Karine mạnh dạn tiến lên. Như Aaron mô tả: "chúng tôi bắt đầu chia công việc thành từng phần, xây dựng một sản phẩm mẫu, quay một số video có phụ đề. Khi bạn đã thực hiện điều đó và người ta nhìn thấy thì tức là bạn đã tạo ra một cơ hội, bởi vì đó chính là đam mê của bạn để xây dựng một doanh nghiệp, và bạn sẽ nhận được sự thừa nhận."[21] Kinh nghiệm của Aaron trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm được sử dụng – và từng làm ở Quĩ đầu tư

mạo hiểm Kool-Aid – anh hình dung mình có thể đóng vai nhà đầu tư để huy động một số vốn khởi đầu. Một vườn ươm tạo mới ở Santa Monica, nơi tập trung các doanh nghiệp đang phát triển được biết đến với cái tên Silicon Beach, đã thấy được giá trị trong ý tưởng của Hirschhorn.

Vốn ban đầu

Science, tên của một vườn ươm tạo, đã đưa ra một qui trình có hệ thống để xây dựng các doanh nghiệp khởi nghiệp, mang lại nhiều vốn đầu tư mạo hiểm hơn cho thành phố Los Angeles. Nó muốn tập trung vào các công ty sẽ thực sự mang lại doanh thu ngay từ khi bắt đầu hoạt động, không giống như các nhà đầu tư vào các công ty dot.com – kể cả một số doanh nhân nữa – những người tính toán mọi thứ dựa trên việc ước lượng và số người sử dụng, coi doanh thu như là một chi tiết không mấy quan trọng, chỉ được đưa ra sau. Mô tả kinh nghiệm của CEO Triple Thread, Allan Jones, công ty đã tham gia vườn ươm tạo vào năm 2012, TechCrunch cho biết: "Mục tiêu của chương trình là giúp xây dựng các doanh nghiệp mang lại doanh thu đúng nghĩa. Và nơi họ thực hiện điều này", ông nói thêm, "là những ngành nghề cũ rích nhàm chán và thường bị bỏ qua."[22]

Đã chứng tỏ được sức mạnh trong công việc kinh doanh của mình bằng việc tạo ra tiền đúng nghĩa từ các khách hàng, Aaron nghĩ tới Science, vườn ươm đã huy động được 10 triệu đô-la vốn vào năm 2011, như một nơi hoàn toàn phù hợp để tài trợ cho giai đoạn phát triển tiếp theo của mình. Lấy được một khoản đầu tư nhỏ từ Science vào năm 2011, anh đã sử dụng để xây dựng một doanh nghiệp thực sự với sự hỗ trợ từ các nhà đầu tư. Nhóm xây dựng doanh nghiệp mới của anh đã thiết lập một website và một blog chứa đầy đủ các nội dung: cách chuẩn bị để trở thành chủ nhà của DogVacay, cách chăm sóc nhiều con chó một lúc… và nhiều nội dung khác. Anh cũng kí hợp đồng với VCA Antech, nhà cung cấp dịch vụ thú y lớn nhất nước Mỹ, dùng trong trường hợp một trong những con chó của DogVacay cần cấp cứu y tế khi đang được một chủ nhà DogVacay chăm nom.[23]

Cũng giống như những người sáng lập Airbnb, vợ chồng Hirschhorn có thể đã tìm thấy một Nathan Blecharczyk và tự mình kinh doanh cho tới tận khi họ hoàn toàn chứng minh được việc khách hàng sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ của họ, và như chúng ta đã thấy, đó chính là một công thức cho mô hình vốn từ tiền của khách hàng. Và khi Aaron đã đạt được những điều đó, giá trị mà vườn ươm Science mang lại chính là giúp hiện thực hóa ý

tưởng lên gấp đôi.

• Thứ nhất, vườn ươm Science đã giúp Aaron xây dựng một sản phẩm và một giao diện thực sự có thể sử dụng. Viết mã nguồn và xây dựng trang web không phải là kĩ năng của Aaron, cũng như không dễ để lựa chọn một người có thể làm tốt công việc này.

• Thứ hai, độ tin cậy và sự kết nối của Science mang lại trong việc gây quĩ hóa ra cực kì có giá trị. Hirschhorn kì vọng phát huy được sở trường của mình ở một vài điểm trong cuộc đua để đạt tới qui mô.

Nhưng liệu bạn có tin tưởng giao chú chó của mình cho một người lạ không?

Giống như những người yêu chó khác, cặp đôi Aaron và Karine biết rằng việc giao phó cho một người lạ chăm sóc những con thú cưng vô cùng yêu quí của mình sẽ đòi hỏi sự tin tưởng nhiều hơn so với một giao dịch trên Internet điển hình. "Điều này không giống như việc tìm kiếm một ai đó trên Craigslist," Aaron nói.[24] Bằng sự tin tưởng và khả năng được hiểu rõ của trang web 2.0 cả về kĩ thuật và sự kết nối cung – cầu, nhóm của Aaron đã xây dựng một hệ thống xác nhận chất lượng các chủ nhà của họ và thực hiện các chức năng quan trọng khác:

"Điều này không giống như việc tìm kiếm một ai đó trên Craigslist"

• Thứ nhất, Facebook Connect và LinkedIn sẽ được sử dụng để xác minh danh tính – đối với các chủ chó và chủ nhà, và giúp xác định các khách hàng tiềm năng cho các chủ nhà mới đăng kí tham gia DogVacay.

• Việc tập huấn đào tạo được cung cấp cho các chủ nhà thông qua các video hướng dẫn trực tuyến và các bài kiểm tra trắc nghiệm.

• Giấy chứng nhận chủ nhà – chẳng hạn như chứng nhận CPR của các hiệp hội chuyên nghiệp có liên quan hoặc các hiểu biết cơ bản về kĩ thuật thú y – sẽ được đăng trên trang web và các chủ nhà cũng được phỏng vấn.

• DogVacay cũng cung cấp dịch vụ bảo hiểm.

Sau giao dịch, sẽ có đánh giá về chủ nhà và nhà của họ cũng như đánh giá về các chú chó được gửi chăm nom! Aaron giải thích lí do: "Con chó này sủa rất nhiều, vì thế bạn không nên nhận nó nếu không muốn hàng xóm than phiền. Hoặc dù con chó đó sủa rất

nhiều nhưng không thành vấn đề, vì bạn đang ở trong một trang trại lớn. Những đánh giá này nằm cạnh nhau, nên chúng tôi tin rằng thực sự có thể giúp chủ nhà và chủ chó đưa ra các quyết định đúng đắn về cách chăm sóc thú cưng của họ. Trên hết, mọi thứ sẽ thật tuyệt nếu bạn thực sự muốn gặp gỡ nhau trước, chúng tôi sẽ hỗ trợ điều đó. Chúng tôi có chức năng kết nối và gợi ý nơi các bạn có thể đặt lịch gặp nhau, giới thiệu các con chó của mình với những người khác, ngắm nghía nhà cửa và đó là cách để các bạn hoàn toàn yên tâm."[25]

Khai trương và nhận thêm tài trợ

Đồng thời với việc ra mắt trang web DogVacay (tiếp nối trang Khách sạn cho chó của Aaron trên Yelp) vào tháng 3 năm 2012, nhờ vào sự thu hút khách hàng, DogVacay đã có được sự công nhận và tin tưởng của các nhà đầu tư trong một cơ hội tổng thể, gọi thêm được 1 triệu đô-la vốn ban đầu từ Andreessen Horowitz (vừa mới đầu tư vào Airbnb 112 triệu đô-la chưa đầy một năm trước đó) và các nhà đầu tư khác. Các chủ nhà được tự do định giá theo kinh nghiệm của họ, loại chỗ ở mà họ cung cấp và đặc điểm của (những) con chó mà họ sẽ chăm nom, cho dù phí cho một căn hộ nhỏ có thể thấp hơn phí để được dạo chơi trên một cánh đồng lớn. Trang web sẽ tính phí từ 3 đến 10% trên mỗi giao dịch qua trang web, tùy thuộc vào các đánh giá của người sử dụng về chủ nhà và tần suất sử dụng. Đối với các chủ nhà được đánh dấu "sao" nhờ sự đánh giá tích cực của nhiều người và có tần suất được chọn nhiều, DogVacay sẽ tính phí thấp nhất.

Những người bán, người trông chó cũng thích DogVacay

Không chỉ có những con chó và chủ của chúng được hưởng lợi từ DogVacay. Những người trông chó cũng yêu thích trang web này. Sabrina Hernandez, một sinh viên thuộc Đại học Quốc gia San Francisco đã tính phí 40 đô-la mỗi đêm cho việc trông nom các con chó trong căn hộ của cô. Cô đã kiếm được trung bình mỗi tháng 1.200 đô-la trong 6 tháng học kì mùa thu, nhồi tất cả các buổi học của cô vào hai ngày cuối tuần để dành những ngày còn lại trong tuần cho công việc trông chó. Cô thích công việc mới này hơn hẳn công việc làm nhân viên pha cà phê ở Starbucks. Và cũng được trả tiền công khá hơn nhiều![26]

Nhiều nhiên liệu hơn trong thùng chứa

Tám tháng sau khi khai trương, vào tháng 11 năm 2012, DogVacay tăng vốn lần đầu (Series A) đạt 6 triệu đô-la từ

Benchmark Capital.[27] Trong lễ kỉ niệm một năm ngày ra mắt vào tháng 3 năm 2013, DogVacay đã chi ra hơn 1 triệu đô-la cho các chủ nhà, những người đã đi theo công ty và kiếm được trung bình 500 đô-la mỗi tháng nhờ cung cấp trung bình 12.000 lượt lưu trú, mỗi lượt trung bình khoảng 5 đêm.[28] Trong tháng 10 năm 2013, tăng vốn lần hai (Series B) được thực hiện với số tiền 15 triệu đô-la.[29]

Những người sáng lập DogVacay đã rất thận trọng khi ra mắt ở các thành phố mới, để đảm bảo rằng sẽ có đủ nguồn cung cấp khi họ mở dịch vụ ở đó. Như Aaron ghi lại: "Chúng tôi muốn đảm bảo chắc chắn rằng chúng tôi có đủ các chủ nhà có chất lượng ở mọi khu vực cho người tiêu dùng khi chúng tôi khai trương dịch vụ. Chúng tôi muốn người tiêu dùng có nhiều phương án và sự chọn lựa. Thứ hai, bởi vì có những chủ nhà thường xuyên thay đổi kế hoạch. Thỉnh thoảng họ lại hủy hợp đồng ở phút chót, và bạn sẽ không bao giờ biết được điều gì có thể xảy ra. Vì thế, chúng tôi thiết lập một bộ phận phản ứng ban đầu ở từng khu vực, những người mà chúng tôi có thể thực sự gọi tới nếu có ai đó hủy dịch vụ vào phút chót, nếu có con chó nào cần được đón và di chuyển… Cách tiếp cận của chúng tôi thực sự là đi theo từng thành phố một, vì thế chúng tôi có thể đảm bảo."[30] Sau khi một thương vụ cung cấp dịch vụ nhanh mang lại hiệu quả, họ đã nhanh chóng triển khai tại New York, chỉ sáu tuần sau khi họ khai trương tại vùng bờ Tây (San Francisco và Los Angeles). Tới cuối năm 2013, sau chưa đầy hai năm kinh doanh, trang web DogVacay đã có một dữ liệu hơn 10.000 chủ nhà tại hơn 100 thành phố ở Mỹ và cả ở một vài thành phố tại Canada.[31] Rõ ràng cặp đôi Hirschhorn đã mở ra một mô hình kết nối cung – cầu cho động vật bốn chân, mặc dù sau đó họ đã từ bỏ phương pháp tiếp cận vốn từ tiền của khách hàng ban đầu để chuyển sang tiếp cận các quĩ đầu tư mạo hiểm.

Một cơ hội bị bỏ lỡ đối với mô hình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng trong kết nối cung – cầu: ProFounder

Hai người bạn học cùng tốt nghiệp Trường Kinh doanh Stanford là Jessica Jackley và Dana Mauriello muốn cùng nhau bắt đầu một công việc kinh doanh, và những nền tảng được bổ sung lẫn nhau của họ đã dẫn tới một ý tưởng mới lạ. Jackley, người đồng sáng lập Kiva, một tổ chức vay vốn vi mô đồng đẳng trực tuyến làm ăn rất phát đạt bằng cách kết nối các dự án và các doanh nghiệp nhỏ trong thế giới đang phát triển với những người cho vay vốn ở phương Tây, đã học được cách lập một trang web để xây dựng một doanh nghiệp kết nối cung – cầu. Còn Mauriello trưởng thành trong một gia đình đang điều hành một số doanh nghiệp kinh

doanh nhỏ.

Jackley hồi tưởng về nguồn cảm hứng khi họ bắt đầu kinh doanh: "Chúng tôi bắt đầu nghĩ về việc làm thế nào để phục vụ tốt hơn các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ và thực sự là có một khoảng cách lớn trong chính sách tiền tệ đối với các doanh nghiệp nhỏ để có được khoản kinh phí mà họ cần để thành công. Đúng thế, rất nhiều người có thể nghĩ khi lần đầu nhìn thấy các khoản vay là tại sao bạn không tới các quĩ đầu tư mạo hiểm hay các nhà đầu tư thiên thần hoặc nhận được một dòng tín dụng? Nhưng hóa ra phần lớn các công ty tư nhân đều gây vốn từ bạn bè và người thân trong gia đình họ, và thực sự là không có cách nào dễ dàng và sạch sẽ để thực hiện điều này."[32] Tại trường kinh doanh nằm ở trung tâm Thung lũng Silicon, bọn họ cũng đã chứng kiến các bạn học gây vốn ban đầu từ những người khác. Một số nghiên cứu nhanh xác nhận rằng thị trường bạn bè và người thân cung cấp vốn khởi nghiệp là rất lớn, chỉ tính riêng ở Mỹ đã mang lại một khoản đầu tư hàng năm lên tới hơn 100 tỉ đô-la.[33]

"Chúng tôi bắt đầu nghĩ về việc làm thế nào để phục vụ tốt hơn các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ"

Nghĩ lớn

Vào mùa hè năm 2009, Jackley và Mauriello bắt tay vào công việc. Một vài tháng đầu tiên họ dành thời gian tìm hiểu về tính chất dày đặc của pháp luật - ở cả hai mức độ liên bang và trong mỗi 50 bang – về việc quản lý phương thức và một doanh nghiệp khởi nghiệp được phép huy động vốn từ những nguồn nào. Hoặc nói chính xác hơn là phương thức hay đối tượng huy động vốn nào không được phép. Nói một cách đơn giản, có vẻ như những doanh nghiệp khởi nghiệp nói chung không được phép thu hút vốn rộng rãi nếu như không chuẩn bị một khối lượng hồ sơ giấy tờ và bỏ ra một khoản chi phí pháp lý lớn. Ý tưởng đằng sau những qui định này là nhằm bảo vệ những người bình thường khỏi những doanh nhân vô lương tâm có thể lấy tiền của họ rồi biến mất. Trong những tình huống mà các doanh nhân được phép hỏi những người khác về vốn, họ chỉ có thể thu hút một số ít các nhà đầu tư, và các nhà đầu tư này cũng được yêu cầu, theo đúng nghĩa đen, phải là những người giàu có.

"Có vẻ như những doanh nghiệp khởi nghiệp nói chung không được phép thu hút vốn rộng rãi"

Nhưng Jackley và Mauriello đã tìm thấy một cánh cửa mở trong

rừng qui định đó. Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ (SEC), trong Qui tắc 504, Qui định D, đã cho phép việc chào bán chứng khoán (ví dụ như vốn khởi nghiệp) không giới hạn số lượng nếu các nhà đầu tư không được chứng nhận (ví dụ họ không phải là người giàu có), thỏa mãn đầy đủ ba điều kiện sau:

1. Trong vòng 12 tháng, doanh nghiệp không được huy động quá 1 triệu đô-la.

2. Các khoản vốn được huy động hoàn toàn từ những người mà doanh nghiệp đã có một "mối quan hệ có thật, tồn tại trước đó". Gia đình và bạn bè đều được. Những người lạ hoặc những cá nhân giàu có mà bạn gặp bất chợt ở đâu đó là không được.

3. Các hoạt động huy động vốn không vi phạm luật pháp của bang nơi hoạt động huy động vốn diễn ra.

Họ tin rằng, quy định mở này sẽ giúp họ xây dựng một công việc kinh doanh, dựa trên nền tảng trang web, có thể tạo thuận lợi cho quá trình huy động vốn từ gia đình và bạn bè của người kinh doanh trong thị trường 100 tỉ đô-la mà hai người đã phát hiện ra. ProFounder sẽ cung cấp "công cụ tạo sự quảng bá" cùng các tài liệu mẫu tuân thủ pháp luật cả ở cấp độ bang và liên bang. Quan trọng hơn, nó còn cung cấp một nền tảng để các doanh nhân có thể tự chào hàng; gửi email mời bạn bè và người thân đầu tư, với các điều khoản ghi rõ (dựa trên mô hình chia sẻ doanh thu, nơi "nhà đầu tư" sẽ nhận được một tỉ lệ nhỏ chia sẻ từ doanh thu trong tương lai, chứ không phải là cổ phần); và tập hợp các nguồn tài trợ. ProFounder sẽ ghi nhận lại các email để dễ dàng theo dõi; theo dõi các nhà đầu tư đã đăng kí tại từng bang; và đảm bảo rằng các doanh nhân biết rõ các biểu mẫu nào cần điền thông tin và mức phí phải trả, và trả cho ai. Nói tóm lại, ProFounder sẽ làm giúp cho các doanh nhân tránh được rắc rối khi huy động vốn từ bạn bè và người thân, miễn sao khoản huy động này dưới 1 triệu đô-la.

"ProFounder sẽ làm giúp cho các doanh nhân tránh được rắc rối khi huy động vốn từ bạn bè và người thân"

Đáng chú ý là các trang web khác huy động vốn từ cộng đồng như Kickstarter và Indiegogo đang gặp phải những tranh cãi, khi không đưa ra việc gây quĩ bằng cách góp vốn cổ phần hay những nghĩa vụ tài chính khác được hoàn lại, cũng như họ đã không phát hiện ra hoặc đã lựa chọn bỏ qua cơ hội do lỗ hổng của Qui tắc 504 tạo ra.

Chứng minh ý tưởng

Để chứng minh với chính bản thân rằng ý tưởng của họ mang tính khả thi, Jackley và Mauriello đã thực hiện hỗ trợ một số giao dịch. Vào tháng 11 năm 2010, họ đã giúp năm doanh nhân huy động được 155.000 đô-la từ 108 nhà đầu tư.[34] Trong tháng 12, họ chính thức ra mắt trang web ProFounder và tới tháng 4 năm 2011, họ đã hỗ trợ 14 giao dịch với tổng số tiền hơn 350.000 đô-la. Cùng thời gian này, 530 giao dịch khác đang xếp hàng trên trang web để chờ được xử lí.[35] Một khởi đầu có vẻ như rất tốt, nhưng thỏa thuận của ProFounder với các nhà đầu tư chỉ chiếm khoảng 5% số vốn kêu gọi được. Vì thế doanh thu, trên cơ sở số tiền khiêm tốn đã huy động được cho các khách hàng tính đến thời điểm đó, chỉ vào khoảng 25.000 đô-la. Nó chắc chắn là vốn từ tiền của khách hàng, tuy rằng không được nhiều cho lắm.

Có đúng là ProFounder đang theo đuổi một mô hình kết nối cung – cầu không?

Với mục tiêu gây quĩ của ProFounder là gia đình và bạn bè, nhiều người có thể đặt câu hỏi liệu ProFounder có thực sự là một mô hình kết nối cung – cầu không? Xét cho cùng thì đó không phải là nơi "kết nối" gia đình và bạn bè sao? ProFounder có phải là một nhà cung cấp các thủ tục giấy tờ pháp lí đơn giản và tư vấn sự tuân thủ, thay thế cho việc thuê mướn các luật sư với chi phí tốn kém không? Trên thực tế, nó có thực sự hoàn toàn là một doanh nghiệp kinh doanh bằng vốn từ tiền của khách hàng không? Một số lượng lớn các thẩm định mang tính pháp lí, cùng với việc xây dựng một trang web để phản ánh và tuân thủ các yêu cầu của liên bang và từng bang là cần thiết nếu họ muốn thực sự ra mắt tại 50 bang. Theo lời của Jackley, mô hình "sẽ là thứ mà chúng tôi sẽ không ngừng vươn xa, vươn rộng,"[36] và theo lời Mauriello, mục tiêu của họ là "trao quyền cho nhiều người để theo đuổi giấc mơ của họ thông qua tinh thần kinh doanh."[37]

"Nó có thực sự hoàn toàn là một doanh nghiệp kinh doanh bằng vốn từ tiền khách hàng không?"

ProFounder đã sớm huy động được 1,35 triệu đô-la vốn đầu tư ban đầu, nhưng không phải từ khách hàng của nó.[38] Vốn huy động được hỗ trợ cho tất cả các vấn đề pháp lí và hệ thống vận hành, điều đó có nghĩa là ProFounder không thực sự là một doanh nghiệp kết nối cung – cầu như theo định nghĩa trong cuốn sách này. Một nơi kết nối cung – cầu? Đúng. Một mô hình kết nối cung – cầu hoạt động bằng vốn từ tiền của khách hàng? Không.

Xoay sang kế hoạch B

Tháng 5 năm 2011, mặc dù sự tiến triển vẫn còn khiêm tốn nhưng ProFounder vẫn ra mắt một cấu trúc bổ sung phục vụ việc gọi vốn từ người thân và bạn bè, và vẫn đi theo sự cho phép của Qui tắc 504.[39] Nhưng việc thay đổi các chi tiết này vẫn không giải quyết được vấn đề của ProFounder và vào ngày 17 tháng 2 năm 2012, ProFounder ra thông báo đóng cửa trang web. Theo những gì mà hai người sáng lập ra nó trình bày trên blog cá nhân của họ: "Bất chấp những tiến triển của chúng tôi, môi trường pháp lí hiện tại đã ngăn cản chúng tôi theo đuổi những cải tiến mà chúng tôi cảm thấy mang lại nhiều giá trị nhất tới khách hàng, và vì thế chúng tôi quyết định đóng cửa công ty."[40]

Tại sao ProFounder lại không thành công?

Khi một doanh nghiệp thất bại, điều đó thường có nghĩa là doanh nghiệp đó thu được quá ít tiền hoặc đã chi quá nhiều tiền. Trong trường hợp của ProFounder, vấn đề chính của dòng tiền nằm ở phía doanh thu. Thực tế không có đủ giao dịch để cung cấp nguồn doanh thu đúng nghĩa, ProFounder chỉ đạt được một phần nhỏ từ việc gọi vốn trong vòng bạn bè và người thân, khoảng từ 25.000 đến 30.000 đô-la, điều đó còn cách xa mức tiêu chuẩn mà những người sáng lập ProFounder hình dung. Quá ít các giao dịch cùng với số tiền giao dịch quá nhỏ đã báo hiệu thảm họa đối với ProFounder.

"Trong trường hợp của ProFounder, vấn đề chính của dòng tiền nằm ở doanh thu"

Liệu ProFounder có thể thành công nếu họ theo đuổi một chiến lược khác chiến lược gây dựng vốn từ tiền của khách hàng? Dĩ nhiên người ta không thể biết về những gì sẽ mang lại từ một giả định không xảy ra. Nhưng ít ra cũng có vẻ hợp lí bằng cách bắt đầu với sự tập trung diện hẹp (giả sử chỉ ở California thôi) giống như sự tập trung của DogVacay vào một thành phố trong một thời điểm, họ đã có thể tránh được phần lớn các khoản đầu tư dành cho pháp lí và hệ thống để kinh doanh ở cả 50 bang. Như thế, những thông tin về trang web và văn hóa kinh doanh ở California có thể đã được bổ sung một thương vụ cực hay. Phải chăng một cơ hội đã bị bỏ lỡ? Tất nhiên, chúng ta sẽ không bao giờ biết được câu trả lời, và như chúng ta đã thấy trong Chương 1, bồi thẩm đoàn trong gọi vốn cộng đồng dựa trên vốn cổ phần vẫn không tồn tại.

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Ngay lúc này, một số độc giả có thể đang suy nghĩ xung quanh vấn đề này: "Thực ra ProFounder không thực sự là một mô hình kinh doanh có vốn từ tiền của khách hàng. Thế thì tại sao câu chuyện của nó lại nằm trong cuốn sách này?" Các bạn quan sát thực sự tốt và đã có một câu hỏi trọng yếu. Không phải mọi hoạt động kinh doanh theo mô hình kết nối cung – cầu đều kiếm vốn được từ khách hàng. Những mô hình có khả năng trở thành doanh nghiệp kết nối cung – cầu giành được tiền từ khách hàng đều phải có sự đầu tư trước đó để bắt đầu kết nối giữa những người mua và những người bán. Trong thời đại ngày nay, việc tự viết (hoặc mua) mã nguồn có thể giúp giảm chi phí kết nối, vì vậy đây là một phần tương đối dễ. Mặc dù vậy, đối với ProFounder, ước muốn được cung cấp dịch vụ của mình tới tất cả 50 bang của nước Mỹ vẫn là một tham vọng đòi hỏi những nỗ lực đáng kể trong việc thẩm định pháp lí, cùng với một hệ thống công nghệ thông tin đủ lớn để đảm bảo mang lại bất kì kết quả phù hợp nào về mặt pháp lí ở cả cấp độ liên bang và tại địa phương. Những nỗ lực này đòi hỏi rất nhiều vốn so với số tiền có trong thẻ tín dụng của hai sinh viên MBA hay tiền thu được từ việc kết nối những khách hàng đầu tiên.

"Không phải mọi hoạt động kinh doanh theo mô hình kết nối cung – cầu đều gây dựng được vốn từ tiền của khách hàng"

May mắn là còn rất nhiều nhu cầu kết nối chưa được giải quyết giống như Airbnb đối với phòng ở hay DogVacay đối với chỗ trông nom chó. Vì thế, cánh cửa vẫn đang rộng mở cho bạn tự khám phá ra một trục kết nối phù hợp với mình. Các trường hợp đã được phân tích trong chương này chỉ ra một số bài học cơ bản của mô hình kết nối cung – cầu:

• Các mô hình kết nối cung – cầu, chỉ cần giao dịch trực tuyến, là đã thâu tóm mọi ngành nghề/doanh nghiệp. Một hoặc một số rất ít người chơi có khả năng thống trị bất kì một trục kết nối nào. Vì thế, để đạt được tính thanh khoản – giải pháp cho vấn đề con gà – quả trứng: bạn không thể có người sử dụng nếu không dành ra chỗ để quảng cáo, nhưng bạn cũng không thể có được người bán hàng mà không có người mua hàng – điều này rất quan trọng.

• Những mô hình như vậy được thúc đẩy tốt nhất bằng hiệu ứng mạng, nơi những người chơi – dù là bên bán hay bên mua hoặc trong điều kiện lí tưởng là cả hai – có sự kích thích tự nhiên để lôi kéo thêm nhiều người chơi hơn cho bên mình.

• Sự tin tưởng là quan trọng, nhưng một số cài đặt kết nối cung – cầu còn quan trọng hơn – ai đang sử dụng nhà của bạn (thông qua

mô hình Airbnb) hoặc ai đang lái xe hơi của bạn (thông qua trang web chia sẻ xe hơi như RelayRides) và cả những thứ khác nữa, chẳng hạn như vấn đề ai đó mua đồ nướng BBQ bổ rẻ của bạn trên eBay.

Tính thực tiễn của mô hình kết nối cung – cầu sẽ kéo theo một loạt những câu hỏi mang tính thăm dò từ một số nhà đầu tư mà bạn sẽ cần tìm kiếm vốn trong một vài thời điểm. Điều đó cũng có nghĩa là, giống như những doanh nhân tham vọng mong muốn bắt chước mô hình của eBay hay Airbnb, bạn sẽ có khả năng cần huy động vốn, thậm chí là cần từ sớm chứ không phải về sau này, nhằm mục đích giành được chiến thắng trong trục kết nối mà bạn đã lựa chọn. Việc chứng minh được sức hút của mô hình của bạn đối với khách hàng chắc chắn sẽ giúp bạn thực hiện điều này. Airbnb huy động được khoản vốn đầu tư đầu tiên chỉ trong 18 tháng kể từ lần thử thách thị trường lần đầu ngay tại căn hộ của người sáng lập; DogVacay cũng làm được điều tương tự trong vòng vài tháng kể từ khi Hirschhorn hoàn thành việc chạy thử 8 tháng "Dịch vụ khách sạn cho chó của Aaron." Vốn từ tiền của khách hàng, và đối với Airbnb là 2 thẻ tín dụng được sử dụng tối đa hạn mức đã làm cho cả hai doanh nghiệp đủ mạnh để cùng các nhà đầu tư bước những bước đi tiếp theo. Vì vậy, các nhà đầu tư thiên thần muốn biết những gì khi bạn tới gọi vốn, cùng với những dấu hiệu ban đầu về việc thu hút khách hàng mà bạn đang có trong tay?

"Vì vậy, các nhà đầu tư thiên thần muốn biết những gì khi bạn tới gọi vốn, cùng với những dấu hiệu đầu tiên về việc thu hút khách hàng mà bạn đang có trong tay?"

Tại sao doanh nghiệp của bạn lại muốn trở thành người thành công "thâu tóm tất cả"?

Hiếm có khả năng một ai đó đang đi trên phố hoặc đi dạo ở bãi biển có cùng một ý tưởng với bạn, có lẽ chỉ xuất hiện với cùng một mục tiêu thu hút khách hàng khi bạn đi đây đó để tìm kiếm vốn. DogVacay đã có số vốn đầu tư đầu tiên hàng triệu đô-la ở Los Angeles vào tháng 3 năm 2012. Rover.com, một mô hình kinh doanh tương tự đóng tại Seatle cũng đã giành được 3,4 triệu đô-la từ sự ủng hộ của một quĩ đầu tư mạo hiểm sau đó một tháng. Thế là cuộc đua được bắt đầu!

Gần như chắc chắn là bạn sẽ phải cần vốn nếu bạn muốn chiến thắng trong cuộc đua, vì thế các nhà đầu tư có kinh nghiệm sẽ muốn biết tại sao bạn sẽ là người chiến thắng. Chìa khóa chính là

tính thanh khoản, và liệu bạn có thể đạt được điều đó không. Như Simon Rothman của Greylock Partners đã nhấn mạnh: "Tính thanh khoản không phải là điều quan trọng nhất. Đó là điều duy nhất."[41] Tính thanh khoản, theo định nghĩa của Rothman, là "sự kì vọng hợp lí về việc bán những thứ mà bạn có hoặc tìm được những thứ mà bạn đang mong đợi."[42] Hi vọng là, lúc bạn chiến thắng, thông qua những nỗ lực để có những khách hàng trả tiền đầu tiên, sẽ tận hưởng những cung bậc cảm xúc về sự thu hút khách hàng vào khoảng thời gian bạn tìm kiếm vốn. Và đây là một vài tiêu chuẩn mà Rothman cho là có ý nghĩa, để bạn – hoặc những người ủng hộ tiềm năng của bạn – có thể phân biệt được liệu người chiến thắng có phải là bạn hay không:

• Tỉ lệ trao đổi trong khoảng từ 30 tới 60% (trong số những người mua tìm kiếm để thực hiện một kết nối) là tỉ lệ hợp lí để mong đợi. Nếu giá bán trung bình trong trục giao dịch của bạn là tương đối cao, thì một tỉ lệ giao dịch thấp nằm dưới khoảng này cũng có thể chấp nhận được.

• Nếu như rất khó để tìm kiếm hàng hóa của bạn ở những nơi khác, tỉ lệ trao đổi thấp hơn khoảng mong đợi cũng có thể chấp nhận được.

• Nếu như giá cả trong trục giao dịch của bạn bị phân tán quá rộng, đó là một chỉ báo cho thấy tính thanh khoản sẽ không đạt được.

Gần như luôn luôn là một thách thức then chốt trong việc đạt được tính thanh khoản chính là có đủ người bán để thu hút người mua đến với trang web của bạn. Ngược lại, có lẽ việc tập trung mạnh ở diện hẹp có thể giúp bạn chinh phục được thách thức này – phục vụ các chuyên gia thiết kế hàng đầu tới San Francisco ngày cuối tuần hoặc phục vụ các chủ chó ở Los Angeles. Khi mục tiêu của bạn bao gồm "tất cả mọi người" thì sẽ rất khó để đạt được, và sẽ ít có khả năng người mua tìm kiếm được những người bán phù hợp để thực hiện việc mua bán – chủ nhà ở thành phố này rất khó phục vụ tốt cho chủ chó ở một thành phố khác. Các nhà đầu tư sẽ muốn biết bạn có thể suy nghĩ – và hành động – trong phạm vi hẹp, nhưng là phạm vi mà bạn có tiềm năng, giống như DogVacay hiện nay có mặt tại hơn 100 thành phố, đang mở rộng hết sức nhanh chóng.

Bạn đang giải quyết ở mức độ nào vấn đề sức hút đối với ít nhất là một bên của cặp phạm trù người mua – người bán như một bằng chứng của hiệu ứng mạng?

Bạn có thể nhận được những lời giới thiệu, và từ đó "lan truyền đi" cả ở phía người mua lẫn người bán, nếu bạn đang tháo gỡ những vấn đề đích thực của người mua, người bán hoặc lí tưởng là cho cả hai. "Bạn có đang nhìn thấy những hiệu ứng mạng không?" các nhà đầu tư thiên thần sẽ hỏi. "Vui lòng đưa ra bằng chứng!" Airbnb trong những ngày đầu tiên đã cung cấp chỗ ở cho những nơi bị thiếu hụt nguồn cung. Hơn nữa, Airbnb còn đưa tiền vào túi các chủ nhà trong lúc kinh tế suy thoái liểng xiểng, giải quyết vấn đề khiến các chủ nhà thiếu tiền đang khao khát muốn được giải quyết và những người này lại chia sẻ giải pháp với những người bạn đang thiếu tiền tương tự như họ.

"Bạn có đang nhìn thấy những hiệu ứng mạng không? Vui lòng đưa ra bằng chứng!"

DogVacay cũng làm những điều tương tự, giải quyết vấn đề về nơi để gửi hai chú chó Rocky và Rambo, cũng thực sự là vấn đề đối với các chủ chó khác. Thật vậy, Howard Morgan, đối tác quản lý nhà đầu tư First Round Capital của DogVacay, cho biết: "First Round Capital tìm kiếm những trang web có cách thực hiện sáng tạo để có thể phá vỡ những thị trường lớn nhưng không hiệu quả, đặc biệt là những thị trường có mức độ không được thỏa mãn cao như là nơi ở cho chó. Với DogVacay, chúng ta nhìn thấy một cách thực hiện rất độc đáo để tận dụng sự đam mê của cộng đồng những người yêu chó vào một mạng lưới hợp tác mang lại cho các chủ chó một giải pháp tốt hơn trong một thị trường dịch vụ cho thú cưng trị giá 10 tỉ đô-la."[43] Cũng giống như Airbnb, DogVacay đưa tiền – đôi khi còn là khoản tiền đáng kể mang tính định kì – vào túi các chủ nhà. Trong trường hợp của Sabrina Hernandez, khoản tiền trông chó còn trội hơn hẳn so với làm việc cho Starbucks!

Xét ở khía cạnh khác, ProFounder đã không giải quyết được vấn đề một cách thuyết phục, cả ở khía cạnh người mua hay người bán. Do các quy định của SEC, họ đã phải dựa vào mạng lưới các doanh nhân mà họ hiện có, mạng lưới mà các doanh nhân có thể không cần đến một nền tảng web để khai thác. Đó là vấn đề không thuyết phục. Những phức tạp rắc rối trong hỗ trợ pháp lí để gây vốn từ tiền của bạn bè và người thân là gì? Đây thực sự có phải là vấn đề khó khăn như những người sáng lập ProFounder đã giả định hay không? "Giả định" luôn luôn là một từ lợi hại. Trong lời nói của một doanh nhân, nó luôn mang hàm ý: "Tôi không có bất cứ bằng chứng thực sự nào về điều này, nhưng..." Có bằng chứng nào về hiệu ứng đó không, hay đơn giản đó chỉ là *giả định* của họ?

"Những cơ hội kết nối cung – cầu tốt nhất đã giải quyết những vấn

đề thiết thực ở cả hai phía của giao dịch. Doanh nghiệp của bạn có như vậy không?"

Có thể cũng không thực sự có vấn đề thuyết phục ở đó. Cuối cùng, thật khó để tưởng tượng những lợi ích, nếu có, mà họ sẽ mang tới cho các nhà cung cấp vốn khi ngồi vào bàn đàm phán. Những cơ hội kết nối cung – cầu tốt nhất, giống như trường hợp DogVacay, đã giải quyết những vấn đề thiết thực ở cả *hai phía* của giao dịch. *Doanh nghiệp của bạ*n có như vậy không?

Có cơ cấu nào để ghi nhận mức giá quá cao và chất lượng thấp hiện tại khiến cho kế hoạch của bạn bị phá sản?

Một phần thành công ban đầu của DogVacay có lẽ là do hành vi hiện hữu – đưa những con chó của bạn vào trong một cái chuồng – vừa đắt lại vừa không mang lại sự thỏa mãn cho cả các chủ chó. Dĩ nhiên, việc cung cấp một giải pháp thay thế vừa tốt hơn, vừa rẻ hơn đáng kể; không chỉ tốt cho doanh nghiệp kết nối cung – cầu mà đối với người kết nối, nó còn giúp thu hút những khách hàng để có được một khoản vốn cho công việc kinh doanh phát sinh.

Mức độ tin cậy nào cần thiết trong trục kết nối của bạn, và bạn sẽ đảm bảo mức độ tin cậy đó như thế nào?

Thành công lâu dài của các doanh nghiệp kết nối cung – cầu đòi hỏi có sự sòng phẳng và rủi ro tối thiểu khi giao dịch diễn ra. Tuy nhiên, đối với các chủ nhà của Airbnb, rõ ràng vẫn có những rủi ro, như có lần, người thuê của Airbnb đã lục soát căn hộ của chủ nhà, gây thiệt hại lớn.[44] Trong một trường hợp khác, hai phụ nữ người Thụy Điển đã thuê một căn hộ ở Stockholm hóa ra lại là một cặp gái "bán hoa", những người rất vui mừng vì có chỗ để hành nghề khi những người Thụy Điển có kì nghỉ dài cả tháng.[45] Nếu như những người thuê không đập phá và cảnh sát không để lại lời nhắn thì các chủ nhà có thể sẽ không bao giờ biết được căn hộ của họ đã được sử dụng như thế nào!

Thiết lập sự tin tưởng là trọng tâm, và nó cũng mang lại thêm những mặt tích cực khác bao gồm cả khả năng thiết lập một nền tảng đáng tin cậy từ đó những hàng hóa hoặc dịch vụ khác có thể được đưa ra chào bán. Như Micheal Jones, CEO Science, tổ chức đầu tiên hỗ trợ DogVacay đã nhận xét: "Bằng việc thiết lập một cộng đồng đáng tin cậy của những người yêu chó, chắc chắn trang web sẽ mở ra những sản phẩm và dịch vụ độc đáo khác."[46]

Hành vi lặp lại việc mua hàng: Điều gì sẽ can thiệp tới hành vi

lặp lại việc mua hàng của các khách hàng khi "thực hiện trực tiếp" các giao dịch mua trong tương lai?

Các nhà kết nối cung – cầu cần phải lo lắng về việc liệu họ có thể giữ những người mua của mình thực hiện những giao dịch trong tương lai thông qua việc kết nối, hay những người mua chỉ khảo sát một lượt rồi trực tiếp giao dịch với người bán mà họ nhận thấy là họ thích. Hành vi này sẽ có nhiều khả năng xảy ra trong tình huống thường xuyên mua – giống như việc trông chó của bạn khi bạn đi vắng – hơn là việc mua hàng một lần, kiểu như mua một thứ gì đó trên eBay. Đây là một trong những trường hợp hiếm hoi trong kinh doanh khi việc mua hàng lặp lại thực sự là một tin xấu, ít nhất là đối với người kết nối. Airbnb và DogVacay đã thực hiện các bước để giảm thiểu vấn đề này, như việc tính phí hoa hồng giao dịch thấp cho các chủ nhà có khối lượng đặt hàng nhiều và được đánh giá cao, nhưng liệu các bước này có mang lại hiệu quả lâu dài hay không hiện vẫn chưa được làm rõ.

"Mua hàng lặp lại thực sự là một tin xấu, ít nhất là đối với người kết nối"

Thị trường của bạn có bị phân khúc ở cả phía người mua và người bán không?

Nơi các mô hình kết nối cung – cầu hoạt động tốt nhất lại là những thị trường được phân khúc, nơi có rất nhiều người mua và rất nhiều người bán. Hãy xem xét trường hợp của eBay hay Craigslist, đưa tới những người bán như vậy thật dễ dàng. Trong trường hợp của ProFounder, phía người mua (hoặc phía nhà đầu tư) giao dịch đã không được phân khúc một chút nào; trên thực tế, số lượng chính xác và tính đồng nhất của các mục tiêu đối với bất kì việc cung cấp nào cũng đã được biết rõ. Trong trường hợp đó, có thể có rất ít nhu cầu về dịch vụ kết nối cung – cầu.

Bạn đang nhắm tới mục tiêu ban đầu ở diện hẹp hay diện rộng? Bạn đang xây dựng một chiếc Honda hay một chiếc Mercedes-Benz?

Trong hầu hết các hoạt động kinh doanh đang theo đuổi, bạn nên bắt đầu với một thị trường mục tiêu hết sức hẹp với các khách hàng (có lẽ là việc phục vụ chưa được thỏa mãn hay nghèo nàn) có nhu cầu mà bạn có thể phục vụ tốt hơn các giải pháp đang hiện hữu. Thường thì bạn có thể phục vụ những nhu cầu đó tốt hơn –

và thường xuyên bằng một giải pháp tương đối đơn giản – vì bạn đã có sự hiểu biết sâu sắc về các khách hàng trong phân khúc thị trường này mà các đối thủ khác của bạn đang thiếu. Philip Knight và Bill Bowerman khi bắt đầu với Nike, mà ngày nay đã trở thành nhãn hiệu giày thể thao hàng đầu, đã phục vụ nhu cầu của những người chạy chuyên nghiệp, họ là những khách hàng (tùy theo đó là người chạy hay là huấn luyện viên) – trong một thị trường mục tiêu hẹp khi họ có nhu cầu.

"Hoạt động kinh doanh kết nối cung – cầu của bạn không cần phải làm cho mọi điều tốt hơn, tuy nhiên lại cần làm cho một vài điều tốt hơn một cách vượt trội"

Một quan điểm được rút ra là hoạt động kinh doanh kết nối cung – cầu của bạn không cần phải làm cho *mọi điều* tốt hơn, tuy nhiên lại cần làm cho *một vài điều* tốt hơn một cách vượt trội. Và điều này sẽ kéo theo sự thu hút các khách hàng – từ đó thể gây dựng vốn từ tiền của khách hàng – cho một mô hình kết nối cung – cầu mới. DogVacay có thể nhắm tới mục tiêu cho tất cả các loài thú cưng, không chỉ riêng chó. Nhưng thật khôn ngoan, họ đã không làm như vậy. Họ có thể nhắm tới thị trường cho mèo và sau đó là các thú cưng khác, nếu như họ lựa chọn điều đó. Airbnb ngay từ đầu đã nhắm tới những người đi dự hội nghị, bởi đây là những khách hàng thực sự đang gặp vấn đề - không có phòng khách sạn để ở tại các thành phố khi toàn bộ các khách sạn đã kín chỗ - và có thể truy cập được thông qua các blogger làm kinh doanh. Khi bạn tìm kiếm vốn để bắt đầu phát triển, các nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn nhìn thấy rằng bạn có thể nhắm tới mục tiêu hẹp và cũng có thể xây dựng một điều gì đó thật giản đơn (giống như trang web Yelp của Hirschhorn) – một chiếc ôtô Honda Civic có thể đưa bạn từ chỗ này tới chỗ kia. Chiếc ôtô đắt tiền và những mục tiêu thị trường khác – như sự nâng cấp của Nike dành cho các môn thể thao khác ngoài môn chạy – có thể đến sau đó, khi ý tưởng của bạn đã được chứng minh và đã có nguồn vốn tốt hơn.

Một câu hỏi dành cho nhà đầu tư thiên thần: Họ có thể theo dõi được tiền của họ và dẫn dắt để bạn có được nhiều hơn không?

Khi bạn đã chứng minh được mô hình kết nối cung – cầu của mình có sự thu hút khách hàng và đã sẵn sàng để cho các nhà đầu tư thiên thần hay các quĩ đầu tư mạo hiểm rót vốn, bạn – và có lẽ là cả những người theo đuổi các mô hình vốn từ tiền của khách hàng khác trong cuốn sách này – sẽ cần những nhà đầu tư có thể theo dõi được dòng tiền của họ và dẫn dắt để bạn kiếm được nhiều tiền hơn. Một phần của vấn đề nằm ở chỗ miếng bánh của bạn

trong từng giao dịch đơn lẻ là rất nhỏ, tỉ lệ phần trăm thường chỉ có một chữ số. Vì thế phải thực hiện rất nhiều giao dịch để phần tiền của bạn được nhiều lên. Nếu bạn đang trong một cuộc đua – như cách nghĩ về DogVacay so với Rover – mà tất cả những gì có được đều thuộc về người chiến thắng, thì qui mô sẽ giành chiến thắng, và những người tài trợ tốt nhất sẽ nắm trong tay cơ hội tốt nhất để có được qui mô. Vì thế, tôi đề nghị bạn hãy *thận trọng* khi chọn nhà đầu tư tiềm năng của mình!

Triển khai thực hiện các mô hình kết nối cung – cầu

Trước khi kết thúc chương này, điều đáng chú ý trong đấu trường huy động vốn cộng đồng, một trong những sự điều chỉnh mà các mô hình kết nối cung – cầu thường xuất hiện sự kìm nén, người ta nói rằng các dịch vụ thành công thường là kết quả của người khởi xướng dự án cung cấp một mạng lưới ban đầu các nhà tài trợ mục tiêu, những người sẽ tài trợ và sau đó truyền bá tới mạng lưới của họ. Như Giáo sư David Hsu của Trường Wharton, một nhà quan sát sắc sảo về hiện tượng huy động vốn cộng đồng, cho rằng: "Rất cần mang (sản phẩm, dịch vụ) tới "đám đông của bạn" với niềm hi vọng đám đông của bạn sẽ đủ phấn khích để tiếp tục giới thiệu nó tới những đám đông của họ."[47] Chúng ta đã thấy Corrado Accardi thành công trong việc mang đám đông của mình để khởi động lại Pizza Rossa ở Chương 1. Sự truy cập trực tiếp của bạn tới những mạng lưới thích hợp – ở phía này hoặc phía kia của giao dịch, và lí tưởng là truy cập cả hai – cũng là một tài sản mà các nhà đầu tư thiên thần nên và sẽ tìm kiếm.

"Rất cần mang (sản phẩm, dịch vụ) tới "đám đông của bạn" với niềm hi vọng đám đông của bạn sẽ đủ phấn khích để tiếp tục giới thiệu nó tới những đám đông của họ"

Bằng các trường hợp đã diễn ra trong thực tế như Airbnb, DogVacay và ProFounder nằm trong phạm vi nghiên cứu của tôi, đã chia sẻ mô hình đầu tiên trong năm loại mô hình "Vốn từ tiền của khách hàng," đó là mô hình kết nối cung – cầu. Một cách cụ thể hơn, nếu mô hình kết nối cung – cầu phù hợp với loại hình kinh doanh bạn đang muốn khởi sự – hoặc bạn đang muốn đầu tư trong vai trò nhà đầu tư thiên thần – tôi cũng đã đưa ra một loạt các câu hỏi thẩm định cần hỏi và chắc chắn sẽ phải được hỏi khi bạn thành lập doanh nghiệp, dù người hỏi là ai – các nhà đầu tư thiên thần, các quĩ đầu tư mạo hiểm hay các quản lí cao cấp của bạn.

Như tôi sẽ làm trong bốn chương tiếp theo, tôi sẽ kết thúc chương

này bằng việc tóm tắt lại các câu hỏi trong một danh mục kiểm tra dưới đây. Nhưng trước khi quyết định một mô hình kết nối cung – cầu phù hợp, bạn có thể sẽ muốn lật tới trang kế tiếp để cân nhắc thêm về mô hình tiếp theo trong năm mô hình – mô hình trả trước.

Danh mục kiểm tra của John dành cho nhà đầu tư thiên thần – Các mô hình kết nối cung – cầu

• Tại sao doanh nghiệp của bạn lại muốn trở thành người thành công "thâu tóm tất cả"?

• Bạn đang giải quyết ở mức độ nào vấn đề sức hút đối với ít nhất là một bên của cặp phạm trù người mua – người bán như một bằng chứng của hiệu ứng mạng?

• Có cơ cấu nào để ghi nhận mức giá quá cao và chất lượng thấp hiện tại khiến cho kế hoạch của bạn bị phá sản không?

• Mức độ tin cậy nào cần thiết trong trục kết nối của bạn, và bạn sẽ đảm bảo mức độ tin cậy đó như thế nào?

• Hành vi lặp lại việc mua hàng: Điều gì sẽ can thiệp tới hành vi lặp lại việc mua hàng của các khách hàng khi "thực hiện trực tiếp" các giao dịch mua trong tương lai?

• Thị trường của bạn có bị phân khúc ở cả phía người mua và người bán không?

• Bạn đang nhắm tới mục tiêu ban đầu ở diện hẹp hay diện rộng? Bạn đang xây dựng một chiếc Honda hay một chiếc Mercedes-Benz?

4

Yêu cầu trả tiền: Các mô hình trả trước

Thỉnh thoảng, gia đình con gái tôi lại đi mua sắm ở Costco. Nhưng không phải ai cũng có thể làm điều này. Để mua sắm tại Costco, bạn cần phải trở thành thành viên, và để trở thành thành viên, bạn sẽ phải chi trả từ 55 tới 100 đô-la nếu bạn đang sống ở Mỹ và từ 24 đến 66 bảng nếu như bạn đang sống ở Anh.[1]Tại sao trên Trái đất này vẫn có người trả tiền để được mua sắm tại một cửa hàng? Chúng ta sẵn sàng chi trả cho những gì mà chúng ta sẽ xếp vào giỏ mua sắm hàng, thế nhưng chúng ta đã bao giờ trả tiền để có đặc quyền mua sắm trong cửa hàng của một ai đó không? Ở

Costco, chúng ta có. Tại sao lại có điều này?

"Tại sao trên Trái đất này vẫn có người trả tiền để được mua sắm tại một cửa hàng?"

Hàng triệu gia đình đang sẵn lòng chi trả để được mua sắm ở Costco bởi vì những lợi ích mà họ nhận được:

• Những mức giá thấp nhất – khách hàng tiết kiệm được nhiều hơn mức họ đã trả để có thẻ hội viên thường niên.

• Sự lựa chọn khổng lồ - mọi thứ từ thực phẩm tới hàng may mặc và các đồ điện tử gia dụng.

• Những điều ngạc nhiên khi săn lùng kho báu mà các chuyến thăm tới Costco mang lại do sự sắp xếp luôn thay đổi của họ. Tôm hùm Maine sống một tuần, tiếp đến là đàn piano điện tử, và luôn luôn có giá tốt.

Sự tính toán khôn ngoan của Costco chính là yêu cầu khách hàng trả trước để có đặc quyền mua sắm tại Costco, chỉ riêng phí hội viên, công ty đã có thể kiếm đủ tiền – chiếm hai phần ba lợi nhuận hoạt động trong hầu hết các năm – để vận hành doanh nghiệp có mức lợi nhuận gộp trên doanh thu thấp hơn bất kì đối thủ cạnh tranh nào của họ.[2] Mô hình trả trước của Costco cũng tăng trưởng nhanh chóng, giúp công ty phát triển đột phá trong vòng 30 năm, vượt qua mốc doanh thu 100 tỉ đô-la khi kết thúc năm tài chính vào tháng 9 năm 2013.[3]

Các mô hình trả trước là các mô hình đơn giản nhất trong số năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng được khám phá trong cuốn sách này. Vô cùng đơn giản, *các mô hình trả trước là các mô hình trong đó người kinh doanh yêu cầu (và thuyết phục!) khách hàng trả tiền trước,* dù là toàn bộ hay một phần – trước khi họ nhận được thứ mà họ mua. Đó có thể là phí thành viên, như ở Costco, hoặc là một khoản đặt cọc, hoặc một khoản tiền được cấu trúc theo một vài cách khác nữa. Các nhà thầu sửa sang lại căn bếp của mọi người theo cách này, yêu cầu đặt cọc một khoản trước khi họ bắt đầu. Tương tự, các nhà thiết kế hay kiến trúc sư cũng yêu cầu như vậy khi lập kế hoạch thực hiện. Tất nhiên là các mô hình trả trước chẳng có gì mới mẻ!

Chúng ta đã xem xét hai mô hình trả trước của Dell và Banana Republic ở Chương 2. Ở Chương 4, chúng ta sẽ xem xét các câu chuyện về ba công ty sáng tạo trong thế kỉ XXI, trong các công ty này, các mô hình trả trước đã được thiết kế khéo léo để cho phép

họ phát triển một cách nhanh chóng bằng việc sử dụng tiền của khách hàng trong giai đoạn hình thành, rồi sau đó tăng trưởng thậm chí còn nhanh hơn nữa khi họ tăng thêm được vốn bổ sung để mở rộng qui mô kinh doanh.

Được tạp chí Inc. vinh danh là "Công ty nhỏ sáng tạo nhất nước Mỹ" năm 2008,[4] Threadless là một cộng đồng gồm các họa sĩ, nhà thiết kế và một trang web thương mại điện tử chuyên giao dịch về sản xuất và bán các thiết kế của họ: Áo phông và các sản phẩm, được cộng đồng trực tuyến Threadless lựa chọn. Via.com, một mạng lưới du lịch B2B phát triển nhanh chóng phục vụ các công ty du lịch truyền thống của Ấn Độ bằng các dịch vụ bán vé và các dịch vụ khác theo thời gian thực, đã phát triển với một tốc độ đáng kinh ngạc kể từ khi bắt đầu vào năm 2007. Loot, ban đầu chỉ là một cửa hàng bán lẻ quần áo thông thường ở Ấn Độ, đã thay đổi mô hình kinh doanh của nó và phát triển nhanh chóng, nhưng sau đó gần như sụp đổ. Cả ba công ty này đều mang lại những bài học quan trọng cho các doanh nhân – cũng như những nhà sáng tạo đồng chí hướng với họ tại các công ty đã được thành lập – những người đang tìm kiếm để tạo ra các mô hình vốn từ tiền trả trước của khách hàng. Chúng ta cũng sẽ có những bài học kinh nghiệm dành cho các nhà đầu tư thiên thần hoặc người giữ tiền tại các công ty, những người có thể hỗ trợ các công ty trong từng thời điểm.

Từ cuộc thi thiết kế áo phông tới huy động nguồn lực cộng đồng quảng cáo poster: Threadless[5]

"Threadless chưa bao giờ có ý định trở thành một doanh nghiệp," Jake Nickell, người đồng sáng lập Threadless đã bắt đầu bằng câu nói đó trong cuốn sách của ông nói về sự phát triển của công ty.[6] "Khi tôi và Jacob DeHart bắt đầu, tất cả chỉ vì một sở thích – tạo ra một thứ thú vị để cho bạn bè của chúng tôi trong giới thiết kế cùng làm." Năm 2000, Nickell (sống ở Chicago) và DeHart (sinh viên Đại học Purdue, cách Chicago khoảng hai tiếng rưỡi lái xe) là những người phát triển trang web, cùng các sinh viên và các nhà thiết kế đã tham gia vào một cộng đồng những người chia sẻ ý tưởng về nghệ thuật, máy tính và mã nguồn trang web. Trong một cuộc thi hướng về Lễ hội Truyền thông Hiện đại ở dưới ga tàu điện ngầm diễn ra ở London vào tháng 11 năm 2000, Nickell đã đăng một thiết kế áo phông lên trên trang của diễn đàn Dreamless.org. Mặc dù đó là thiết kế giành chiến thắng trong số gần 100 thiết kế được đăng lên, nhưng nó không bao giờ được in, và cũng không có giải thưởng bằng tiền nào được trao, song cuộc thi đã mang tới cho Nickell một ý tưởng[7]: "Sẽ rất vui nếu cuộc thi

cứ diễn ra liên tục để mọi người luôn có thể gửi tới các thiết kế áo phông, và chúng tôi sẽ in những thiết kế đẹp nhất."[8]

"Threadless chưa bao giờ có ý định trở thành một doanh nghiệp"

Từ ý tưởng tới triển khai chỉ trong một giờ

"Threadless đã được bắt đầu chỉ sau khoảng một giờ kể từ lúc nảy sinh ý tưởng,"[9] Nickell nhớ lại. Chính trong đêm khuya đó, Nickell và DeHart đã đăng lời kêu gọi đầu tiên lên diễn đàn Dreamless.org. Họ đã chọn ra 5 mẫu chiến thắng trong gần 100 mẫu đã đăng trên diễn đàn. Sau đó họ xây dựng một trang web để bán lô áo phông đầu tiên, rồi bổ sung thêm một hệ thống bình chọn để cộng đồng người sử dụng có thể bình chọn cho những thiết kế đẹp nhất. Tuy nhiên, để in lô đầu tiên cần phải có tiền, vì vậy mỗi người đã chi ra 500 đô-la để trang trải chi phí áo phông và in ấn, và trả cho một luật sư để hỗ trợ tư vấn cho hoạt động kinh doanh còn thiếu kinh nghiệm. Họ – trên thực tế là dì của DeHart, đã sử dụng phương pháp in lưới để in[10] – in mỗi mẫu hai chục chiếc áo và chào bán chúng trong cộng đồng Dreamless với giá 12 đô-la một chiếc. Những chiếc áo nhanh chóng được bán hết. Hãy thử làm phép tính. Hai chục chiếc áo mỗi mẫu và có năm mẫu, đã được bán hết với giá 12 đô-la một chiếc, thu được tổng cộng 1.440 đô-la, tiền thu được từ khách hàng nhiều hơn 1.000 đô-la chi phí ban đầu. Một công việc kinh doanh dựa trên vốn từ tiền của khách hàng đã được ra đời, theo một cách không khác với nguồn gốc của Banana Republic mà chúng ta đã xem xét ở Chương 2. Nickell và DeHart – làm vì vui chứ không phải vì tiền – đã thực sự không nhận ra điều này.

Từ nghề tay trái bán thời gian tới một công việc kinh doanh thực thụ

Các cuộc thi của Threadless trở thành điều bình thường. "Trong hai năm đầu tiên của Threadless, mỗi đồng xu từ việc bán áo phông đều được quay vòng để in thêm các thiết kế áo phông mới. Chúng tôi thậm chí còn không nhận lương hay cắt giảm doanh số."[11] Đối với Nickell, người chuyên phát triển các trang web từ năm 16 tuổi, thì đây hoàn toàn là điều tự nhiên khi dành phần lớn thời gian trên trang web Threadless, cứ vài tháng lại thay đổi thiết kế một lần, tất cả chỉ để cho vui.

Nickell bắt đầu xây dựng một cộng đồng bằng cách đăng các tin tức về các cuộc thi của Threadless lên mọi blog thiết kế mà anh có thể tìm thấy. Khi cộng đồng Threadless phát triển, các mẫu thiết

kế mới đến thường xuyên hơn, và những mẫu tốt nhất đã được bình chọn. Ngay sau khi một lô áo phông được bán hết, trong tài khoản ở ngân hàng sẽ có đủ tiền khách hàng thanh toán để in một lô mới, dựa trên các mẫu thiết kế được bình chọn mới nhất. Và Threadless tiếp tục như vậy trong năm 2001, cứ hai tháng lại in một lô áo phông mới rồi sau đó trở nên thường xuyên hơn khi cộng đồng được mở rộng. Năm 2002, nó trở thành một doanh nghiệp – với 10.000 thành viên cộng đồng và lượng áo phông được bán ra trong năm trị giá 100.000 đô-la[12] – và bộ đôi đã chuyển công việc kinh doanh ra khỏi căn hộ của Nickell ở Chicago tới một văn phòng rộng hơn 900 bộ vuông.

"Ngay sau khi một lô áo phông được bán hết, trong tài khoản ở ngân hàng sẽ có đủ tiền khách hàng thanh toán để in một lô mới, dựa trên các mẫu thiết kế được bình chọn mới nhất"

Theo tiến trình phát triển, cả Nickell và DeHart đều là những người làm nghề phát triển trang web và cũng thực hiện cả các dự án khác của họ nữa. Threadless chỉ là một nghề tay trái, nhưng nó dần phát triển đến mức, vào năm 2004, họ đã từ bỏ công việc chính của mình. Những áo phông mới được in đều đặn hàng tuần, và công việc kinh doanh sau khi chuyển tới văn phòng rộng hơn đã đạt mốc 1,5 triệu đô-la doanh số vào cuối năm, và không còn giống như một sở thích nữa. "Threadless có một tiềm năng vô cùng to lớn để trở thành một doanh nghiệp đáng chú ý," Nickell chia sẻ. "Chúng tôi bắt đầu tập trung hơn vào công việc kinh doanh."[13]

Hợp thức hóa mô hình kinh doanh

Không lâu sau đó, các nhà nghiên cứu của trường quản lý MIT Sloan đã thực hiện nghiên cứu các mô hình kinh doanh mới có thể được thực hiện nhờ Internet, bao gồm cả sự đổi mới sáng tạo thay vì do người sản xuất thúc đẩy thì giờ đây do người tiêu dùng quyết định. Họ gọi mô hình kinh doanh mới này là "giao việc cho cộng đồng" và chỉ có duy nhất một công ty mà họ có thể tìm thấy đang thực sự làm điều đó là Threadless. Vì thế họ đã mời Jakes tới nói chuyện tại một hội nghị về chủ đề này, trình bày về mô hình kinh doanh của công ty với lãnh đạo các doanh nghiệp hàng đầu trong danh sách *Fortune 500*.Đối với cặp đôi nghệ sĩ này, việc trình bày tại MIT đã mang đến sự tin cậy được chào đón để đánh dấu năm 2005, năm đầu tiên Threadless hoạt động như một doanh nghiệp "thực thụ".

Threadless tiếp tục phát triển, phần lớn nhờ vào sự cam kết của

Nickell trong việc xây dựng một cộng đồng, và sau đó sự thành công về cộng đồng sẽ dẫn dắt doanh nghiệp tới nơi nó phải đến. Anh giải thích: "Threadless trước tiên là một cộng đồng, sau đó mới là một cửa hàng bán áo phông."[14] Doanh số chính là lời đáp khi trong năm 2005 nó nhảy vọt lên 6,5 triệu đô-la, tăng gấp bốn lần so với năm 2004. Threadless đã tạo được dấu ấn. Vốn từ tiền của khách hàng trong cộng đồng Threadless đã tài trợ cho sự tăng trưởng lớn mạnh của doanh nghiệp.

Bổ sung chuyên môn và vốn đầu tư mạo hiểm

Quản lý sự tăng trưởng với tốc độ nhanh chưa bao giờ là một việc dễ dàng, và đối với một công việc kinh doanh được bắt đầu – và đang vận hành ở một mức độ nào đó – như là một sở thích, thực sự là thách thức. Chậm trễ trong việc giao hàng trở nên không kiểm soát được. Năm 2006, Nickell và DeHart (lúc đó là Giám đốc công nghệ – CTO) đã quyết định doanh nghiệp cần một vài sự trợ giúp chuyên nghiệp và có thêm vốn cũng không phải là ý tưởng tồi. Như Nickell nhớ lại: "Chúng tôi quyết định tìm ai đó biết được họ sẽ đầu tư điều gì vào sự thành công của chúng tôi."[15] Kết quả là một lượng cổ phần thiểu số đã được bán cho Insight Venture Partners. Bên cạnh việc lấy được một khoản tiền trên bàn giao dịch mà mình và DeHart đã thực hiện, Nickell còn nhanh chóng nhận ra các lợi ích của quyết định này. Theo lời anh, hóa ra Jeff Lieberman của Insight là "một nguồn kiến thức đáng kinh ngạc khi chúng tôi không biết phải làm gì; chưa kể đến những ý tưởng tuyệt vời mà chúng tôi chưa bao giờ nghĩ tới."[16] Lieberman cũng rất háo hức với giao dịch này: "Chúng tôi bị kích thích bởi cách họ kết hợp sự thỏa mãn và tính thương mại cùng với nhau trên Internet. Chúng tôi nhìn thấy một doanh nghiệp hoàn toàn khác biệt."[17]

"Chúng tôi quyết định tìm ai đó biết được họ sẽ đầu tư điều gì vào sự thành công của chúng tôi"

Nguồn vốn bổ sung cho phép Threadless di chuyển từ văn phòng cũ rộng hơn 1.800 m^2 sang một không gian mới rộng hơn 7.600 m^2. Nhờ có thêm không gian và một số văn phòng mới thuê ở một vài khu vực quan trọng, cuối năm 2006, mọi thứ đã chạy tốt hơn nhiều. Theo Nickell: "Các đơn hàng được chuyển đi liên tục trong cùng một ngày; thường thì mất một vài ngày để tới nơi. Vận chuyển quốc tế theo cách rẻ hơn và nhanh hơn. Chúng tôi đã làm tốt hơn trong việc kiếm được số tiền bán hàng cần phải có. Thật tuyệt!"[18] Trong năm 2008, Nickell với tư cách là CEO đã bước sang một bên, tự chỉ định mình làm Giám đốc cộng đồng, rồi nhường

chức CEO cho Tom Ryan, một cựu binh dày dạn của một trong những công ty đầu tiên khởi nghiệp về lĩnh vực âm nhạc trên Internet, để dẫn dắt công ty tiếp tục tiến lên. Vào năm 2010, công ty đã mang cảm hứng tuổi lên 10 của nó vào trong tất cả các mẫu in.

Tăng trưởng nhanh chóng tới năm 2013, Threadles đã phục vụ 2,5 triệu lượt khách hàng và mỗi thứ Hai hàng tuần lại đưa ra 10 mẫu thiết kế mới.[19] Và chính bởi các thành viên của cộng đồng Threadless đã nói với công ty những mẫu mà họ muốn mua, nên nguồn vốn chính tài trợ cho sự tăng trưởng của công ty vẫn là nguồn từ tiền của các khách hàng. Liệu Threadless có sớm lên sàn chứng khoán không? Nickell và Ryan rất ít khi nói về điều đó. Như Ryan chia sẻ: "Nhiệm vụ của chúng tôi là làm cho những đầu óc sáng tạo của thế giới tạo ra và bán được các tác phẩm nghệ thuật tuyệt vời."[20] Nickell nói thêm: "Tôn trọng nghệ thuật. Tin tưởng vào cộng đồng. Và không để công ty phát triển bằng cách cản đường những người khác."[21]

Tại sao Threadless lại đạt được thành công?

Theo lời Nickell, "Điều tốt nhất mà chúng tôi đã làm được là tin tưởng vào cộng đồng của mình. Để liên tục yêu cầu sự tư vấn của họ, chúng tôi đã cho họ thấy rằng chúng tôi đang lắng nghe và thay đổi dựa trên những gì mà cộng đồng đang cảm nhận. Chúng tôi cũng tự đầu tư bản thân để trở thành chính các thành viên của cộng đồng."[22] Với 1,5 triệu người theo dõi trên Twitter và 150.000 người hâm mộ trên Facebook đã cung cấp bằng chứng thuyết phục về các kết quả mà công ty đã tập trung ưu tiên vào cộng đồng.[23] Và cũng có nghĩa một dòng tiền liên tục từ khách hàng!

"Điều tốt nhất mà chúng tôi đã làm được là tin tưởng vào cộng đồng của mình"

Đưa các công ty kinh doanh lữ hành qui mô hộ gia đình ở Ấn Độ tiến vào thế kỉ XXI: Via.com

Năm 2006, ngành Kinh doanh lữ hành ở Ấn Độ trở nên lúng túng trước tiềm năng của các giải pháp trực tuyến và di động, những giải pháp có thể cách mạng hóa ngành du lịch nước này, như từng xảy ra ở rất nhiều nơi khác trên thế giới. Khởi đầu trong một nhà xe nhỏ nằm ở số 9 trên trục đường huyết mạch ở Bangalore vào đầu năm 2006, Vinay Gupta, một nhà điều hành doanh nghiệp ở

Phố Wall đã nhìn thấy cơ hội chín muồi để thay đổi sự phân tán và phi hiệu quả của ngành Kinh doanh lữ hành. Nhưng sự thay đổi mà ông nghĩ đến lại không phải là số lượng các trang web du lịch trực tuyến được tài trợ đang mọc lên như nấm.

Ngày 28 tháng 7 năm 2006, công ty của ông được công nhận là thành viên có đảm bảo của Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế (IATA), điều này cho phép nó được tiếp cận với thông tin thực về việc đặt vé và độ trống của các chuyến bay, vì thế Gupta và Amit Aggarwal đã khai trương trang web Flightraja.com cho phép mọi người đặt vé máy bay qua điện thoại di động, trong bối cảnh có 170 triệu người Ấn Độ vào thời điểm đó cùng với dự báo vào năm 2010 sẽ có 350 triệu người ở Ấn Độ sử dụng điện thoại di động. Người tiêu dùng chỉ việc gửi tin nhắn đơn giản thông qua hệ thống dịch vụ tin nhắn trên di động (SMS) yêu cầu các chuyến bay tới địa điểm và theo thời gian định trước, và Flightraja sẽ gửi lại các phương án bay cùng với giá cả của chuyến bay. Vé điện tử của chuyến bay được chọn sẽ được phát hành và tính vào thẻ tín dụng của người sử dụng. Thật đơn giản, dễ dàng và nhanh chóng.[24]

"Nhưng có một vài vấn đề với kế hoạch A của Gupta"

Nhưng có một vài vấn đề với Kế hoạch A của Gupta. Vấn đề đầu tiên là trong khi sự thâm nhập của điện thoại di động ở Ấn Độ đang tăng rất mạnh thì sự thâm nhập của thẻ tín dụng lại không như thế. Gupta đã nhanh chóng nhận ra chỉ có 23 triệu người Ấn Độ sử dụng thẻ tín dụng, một con số cực kì khiêm tốn ở một đất nước hơn một tỉ dân.[25] Giải pháp tin nhắn SMS của Flightraja được xác định dựa trên người tiêu dùng có thẻ tín dụng. Sự thiếu thốn thẻ tín dụng cũng là dấu hiệu của thách thức thứ hai mà doanh nghiệp mới ra đời của Gupta phải đối mặt: Ấn Độ là một nền kinh tế sử dụng tiền mặt, và người Ấn Độ đơn giản là thích tự chi trả bằng tiền mặt cho mọi thứ, kể cả tiền đi du lịch.[26]

Thực hiện kế hoạch B

Tuy nhiên, tầm nhìn của Gupta không chỉ đơn giản là xây dựng một doanh nghiệp hướng tới người tiêu dùng thông qua thiết bị di động. Ông biết rằng những người Ấn Độ đi du lịch – vẫn chỉ là một phân khúc thị trường tương đối nhỏ, nhưng có vẻ như nó sẽ phát triển, nhờ vào sự ngày càng gia tăng của tầng lớp trung lưu ở đất nước này – chủ yếu mua vé từ các quầy đại lí du lịch nhỏ qui mô hộ gia đình. Tuy nhiên, phần lớn các đại lí du lịch ở Ấn Độ lại không phải là thành viên của IATA và thiếu khả năng tiếp cận với vé thời gian – thực. "Hãy quay trở lại đây vào ngày hôm sau, và tôi

sẽ nói cho ông/bà biết khi nào ông/bà có thể bay và giá cả là bao nhiêu," là điệp khúc mà các khách hàng của các đại lí này thường phải nghe khi họ hỏi đặt vé máy bay. Vì thế Gupta chuyển hướng, bắt đầu một ý tưởng B2B phục vụ các đại lí du lịch. Đặt cọc 5.000 đô-la, đổi lại các đại lí được Gupta trao cho một chiếc máy tính và một sự kết nối cho phép các đại lí này tiếp cận vé có thời gian bay thực được IATA chứng nhận – và cả phí hoa hồng cũng cao hơn.[27]

Dòng vốn từ tiền của khách hàng tăng thêm lên!

Rất nhanh, kế hoạch B của Gupta, gây vốn bằng khoản đặt cọc của các khách hàng, đã kí được hợp đồng với 110 đại lí ở Bangalore và 70 đại lí ở Chennai và mỗi ngày có 200 vé máy bay được đặt.[28] Hãy làm một phép tính: với 180 đại lí, mỗi đại lí đặt cọc 5.000 đô-la - gần 1 triệu đô-la! Đó là một mô hình vốn từ tiền của khách hàng có qui mô lớn đáng kể, và nó được huy động trong vòng chưa đầy hai tháng! Tiến độ này đủ để thuyết phục Ashwini Kakkar, một nhà đầu tư thiên thần người Ấn Độ và cựu CEO của siêu công ty du lịch toàn cầu Thomas Cook, thực hiện đầu tư đổi lấy một lượng cổ phần nhỏ.[29] Tuy nhiên, một điều quan trọng hơn cả số tiền đầu tư khiêm tốn của Kakkar, đó là sự kết nối và những hiểu biết trong ngành du lịch của ông.

Tới tháng 6 năm 2007, Via đã kết nạp được hơn 3.000 đại lí tại 290 thành phố ở Ấn Độ và 5.000 vé được xuất ra mỗi ngày.[30] Flightraja là mạng lưới lữ hành lớn nhất Ấn Độ, với hơn 3.000 đại lí đăng kí tại 290 thành phố.[31] Nhờ một phần kết nối của Kakkar và giá trị của các đại lí du lịch được nhìn nhận trong mục tiêu của Gupta, câu nói được nhắc tới thường xuyên trong cộng đồng kinh doanh lữ hành Ấn Độ đó là: Đăng kí với Flightraja là cách tốt nhất để đi du lịch. Sự tiến triển của công ty đã khiến nhà đầu tư mạo hiểm NEA IndoUS Venture quan tâm tới và đầu tư 5 triệu đô-la cho vòng gây quĩ đầu tiên cũng vào tháng 6, đổi tên công ty thành Via và mở rộng kinh doanh sang các lĩnh vực đặt chỗ khách sạn, tàu hỏa và xe buýt.[32] "Nhưng thực sự là họ chẳng cần tiền của chúng tôi," Vani Kola, CEO NEA nhớ lại câu chuyện của hai năm trước, "và nó gần như còn nguyên ở trong ngân hàng!"[33] Tại sao lại như vậy? Công ty có hai nguồn chính từ tiền của khách hàng, khoản đặt cọc trả trước để đăng kí từ các đại lí du lịch và lợi nhuận từ việc bán vé (vâng, Via cũng chính là một nhà kết nối cung – cầu!), đủ lớn để tài trợ cho sự phát triển nhanh vượt bậc của Via.

"Thực sự là họ chẳng cần tiền của chúng tôi và nó gần như còn nguyên ở trong ngân hàng!"

Vốn từ tiền của khách hàng và nhiều hơn thế nữa

Mặc cho suy thoái kinh tế toàn cầu vào năm 2008, Via vẫn tiếp tục tăng trưởng nhanh chóng, thông qua việc mở rộng mạng lưới đại lí lữ hành sử dụng nền tảng Via và phát triển thêm dịch vụ bán vé xe bus, khách sạn lưu trú và đi lại bằng tàu hỏa, với việc vốn từ tiền mà khách hàng chi trả vẫn tiếp tục là nguồn lực chủ yếu để tăng trưởng.[34] Sau khi thoát ra khỏi cuộc suy thoái, Gupta bắt đầu suy nghĩ ở tầm lớn hơn. Ông muốn kêu gọi một nhà đầu tư khác để tiếp tục phát triển doanh nghiệp cả ở trong lẫn ngoài Ấn Độ, với hi vọng trong tương lai gần có thể chào bán cổ phần ra công chúng.[35] Kết quả là? Sequoia Capital của Ấn Độ đã nhảy vào đầu tư 10 triệu đô-la trong vòng gây quĩ tiếp theo (Series B) vào tháng 12 năm 2009.[36] Tới đầu năm 2011, Via đã thành lập đại diện tại hơn 1.700 thành phố, thị trấn của Ấn Độ cũng như mở rộng thị trường tại Philippin và Trung Đông.[37]

"Khi bạn đã có nhiều dòng tiền chảy tới, thì không phải mọi thứ đều cần tới vốn từ tiền của khách hàng nữa"

Đó chưa phải là tất cả những việc mà Via đã thực hiện với nguồn vốn mới của mình. Doanh nghiệp này đã ra mắt loại hình kinh doanh trực tuyến khách hàng tự đặt vé, nhằm tiếp cận với phân khúc thị trường các khách hàng có quyền truy cập trực tuyến và thích mua vé theo cách này. Gupta cũng nhận ra một cơ hội để gây dựng sự hiện diện ở một số quốc gia có đường bay tới Ấn Độ. Vì thế, bước tiếp theo của ông vào tháng 11 năm 2011 là sử dụng một khoản trong số vốn mới huy động được để mua và sáp nhập công ty lữ hành TSC Travel Services, nhằm tận dụng lợi thế quan hệ của TSC với các hãng hàng không quốc tế và mạng lưới 500 đại lí du lịch mạnh ở miền Bắc Ấn Độ. Gupta giải thích lí do căn bản của thỏa thuận: "Chúng tôi luôn tìm kiếm các cơ hội để tăng trưởng: cả theo hệ thống và phi hệ thống. TSC mang đến cho chúng tôi một nền tảng hoàn hảo để tăng cường hơn nữa vị thế của chúng tôi ở miền Bắc Ấn Độ và thúc đẩy các hoạt động của chúng tôi ở đây. TSC cũng sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc tăng cường kinh doanh du lịch trên khắp thế giới của chúng tôi."[38]

Thậm chí Gupta còn đặt cược vào thị trường du lịch hành hương trong nước để đầu tư một đội xe buýt Volvo sang trọng. Khi bạn đã có nhiều dòng tiền chảy tới, thì không phải mọi thứ đều cần tới vốn từ khách hàng nữa! Giám đốc tiếp thị của Via, John Kuruvilla, giải thích: "Có một tiềm năng khổng lồ trong lĩnh vực này, với gần 50.000 lượt người tới Tirupati mỗi ngày. Các cuộc khảo sát của

chúng tôi cho thấy rằng mỗi ngày có khoảng 40 chuyến xe từ Andhra Pradesh và Karnataka cũng như 30 chuyến xe khác từ Tamil Nadu đến đền thờ ở thị trấn Tirupati."[39]

Sau đó, vào tháng 12 năm 2012, Via đã phát triển mạng lưới ở nước ngoài tại hơn 150 thành phố ở Philippin và 75 thành phố ở Indonesia. Via cũng đã đạt được một thỏa thuận với Hãng Hàng không Tiger Airway đang phát triển rất nhanh của Singapore để trở thành nhà phân phối vé độc quyền của Hãng này tại Ấn Độ.[40] Kaneswaran Avili, Giám đốc thương mại của Tiger Airways, đánh giá tích cực về uy tín và mạng lưới mà Via đã thiết lập được: "Bằng cách khai thác mạng lưới đại lí du lịch rộng lớn trên Via.com, chúng tôi rất vui mừng mang đến cho các du khách Ấn Độ những ưu đãi du lịch có giá trị, khả năng tiếp cận lớn hơn và hệ thống thanh toán cũng thuận tiện hơn."[41]

Tháng 1 năm 2013, Gupta bước lên một nấc thang mới với vai trò chủ tịch, dẫn dắt công ty của ông từ một doanh nghiệp ban đầu khởi nghiệp trong nhà để xe nhỏ ở Bangalore thành một người khổng lồ lớn nhất ngành Du lịch Ấn Độ trong vòng chưa đầy bảy năm.[42] Mô hình vốn từ tiền của khách hàng trả trước, cùng với một vài liều lượng vốn huy động dễ dàng và đúng lúc, đã mang giá trị hữu ích cho sự tăng trưởng của công ty!

Các cửa hàng Loot: Từ nhà bán lẻ nhỏ hàng kí gửi tới 155 cửa hàng – và lại quay trở về như trước kia![43]

Jay Gupta biết mình muốn trở thành một doanh nhân. "Lớn lên trong một gia đình kinh doanh nhỏ, tôi luôn quan sát cha mình, xem các giao dịch và các hoạt động hàng ngày của ông. Điều đó làm cho niềm đam mê muốn làm một điều gì đó khác biệt trong tôi cứ lớn dần lên."[44] Gupta cũng đã chứng kiến cơn cuồng thời trang của đám bạn ở trường đại học. Chứng kiến cả sự dễ dàng của những người mua sắm trẻ có ý thức về thời trang khi bỏ tiền ra mua những bộ quần áo mang phong cách phương Tây, Gupta cảm nhận anh đã có câu trả lời. "Bán lẻ nằm trong tầm tay của tôi. Tôi cảm thấy, đối với tôi, quần áo may sẵn là dễ thực hiện nhất. Tôi muốn một cuộc sống thoải mái – để bắt đầu kinh doanh riêng và sống tốt hơn."[45] Gupta lao vào việc bán lẻ trang phục may sẵn trong khi vẫn chỉ là sinh viên năm thứ nhất ở Mumbai, thông qua triển lãm bán hàng trang phục may sẵn.

"Tôi muốn một cuộc sống thoải mái – để bắt đầu kinh doanh riêng và sống tốt hơn."

Các cuộc trưng bày hàng hóa năm 1994

Tại Ấn Độ, các cuộc trưng bày hàng hóa có tính tạm thời là cách phổ biến để các nhà thiết kế và các doanh nhân mới bắt đầu sự nghiệp trưng bày các sản phẩm của họ với các khán giả địa phương. Gupta cũng đi theo lộ trình này và mở một quầy trưng bày ở Vashi, ngoại ô thành phố Mumbai. Các mặt hàng tham gia trưng bày được giảm giá sâu và có đầy đủ từ trang phục truyền thống của Ấn Độ đến các loại quần jeans bằng vải chéo và áo phông. Gupta, tuy thiếu vốn để bắt đầu việc kinh doanh có qui mô nhưng vẫn gom đủ tiền để thuê một gian hàng nhỏ, lấy hàng theo hình thức kí gửi từ các nhà cung cấp để học cách kinh doanh bán lẻ hàng may mặc mà lại không phải chịu quá nhiều rủi ro. Điều này có nghĩa là hàng hóa vẫn thuộc sở hữu của các nhà cung cấp cho tới tận khi nó được người nhận kí gửi bán đi, và cho tới thời điểm đó, Gupta mới phải trả tiền cho các nhà cung cấp. Hàng hóa không bán được sẽ được trả lại cho nhà cung cấp. Đây là mô hình trả trước từ khách hàng và từ nhà cung cấp. Khách hàng trả tiền mua quần áo cho Gupta, sau đó Gupta lại trả cho nhà cung cấp. Tiền vốn cần để bắt đầu ư? Còn nhỏ hơn cả khoản tiền thuê gian hàng nhỏ kia, gần như là bằng không.

Mặc dù cuộc trưng bày chỉ diễn ra trong bốn tuần, nhưng nó đã mang lại vô số bài học cho Gupta, và anh cũng kiếm được nhiều tiền, với lượng tiền mà khách hàng chi trả vượt hơn nhiều so với chi phí mà anh phải trang trải. Anh có thể xác định được danh mục các sản phẩm, kích thước, thương hiệu bán chạy nhất; đếm được lượt người tới thăm gian hàng và đánh giá được thái độ mua hàng; biết được các loại chứng nhận và giấy phép cần phải có để kinh doanh. Gupta đã tổ chức thêm ba cuộc trưng bày hàng hóa nữa tại gian hàng ở Vashi với giá thuê ban đầu và đến năm 1995, mua lại không gian nhỏ rộng hơn 60 m^2. Tiền mua gian hàng được vay từ ngân hàng và bán tài sản được thừa kế. Lúc này, với kinh nghiệm tổ chức thành công hàng loạt cuộc trưng bày hàng hóa và việc nghiên cứu triển vọng của thị trường, Gupta quyết định việc bán lẻ quần áo là thực sự dành cho mình.

"Tiền vốn cần để bắt đầu ư? Gần như là bằng không"

Chuỗi cửa hàng Casual Plus

Tận dụng xu hướng ăn mặc giản dị theo các thương hiệu phương Tây, Gupta đã đề nghị các thương hiệu nặng kí của nước ngoài như Adidas và các thương hiệu trong nước như ColourPlus nhượng quyền kinh doanh. Các thương hiệu này đã chứng minh

được sự thành công của họ ở thị trường Ấn Độ và đang tìm kiếm các đối tác phù hợp để gia tăng sự phân phối của họ. Tuy nhiên chẳng ai muốn cung cấp những điều khoản độc quyền cho một sinh viên đại học trẻ thiếu kinh nghiệm chỉ mới có một cửa hàng nhỏ ở ngoại ô. Vì vậy, Gupta đã phải thực hiện mô hình đa thương hiệu, mỗi thương hiệu lại lựa chọn một số lượng nhỏ hàng hóa, một đề xuất mang lại tương đối ít rủi ro cho các nhà cung cấp. Năm 1997, cửa hàng Casual Plus được mở và giới thiệu các thương hiệu của phương Tây như giày thể thao Reebook và quần jeans Lee Cooper cùng với các thương hiệu khác của Ấn Độ như Spykar và Haute Cotton.

"Mô hình vốn từ tiền của khách hàng, điều đã thúc đẩy anh khởi nghiệp kinh doanh, vẫn dậm chân tại chỗ, không đủ để cho cửa hàng mới hoạt động"

Lại một lần nữa anh phải xoay sở thuyết phục các nhà cung cấp hàng may mặc để họ cung cấp cho mình những hàng hóa cần thiết, nhưng thu nhập của Gupta từ các cuộc trưng bày hàng hóa lúc trước đã không đủ để trang cải các chi phí phát sinh khác của cửa hàng mới mở, khiến anh phải đi vay mượn các khoản vay từ ngân hàng liên bang, gia đình và bạn bè. Mô hình vốn từ tiền của khách hàng, điều đã thúc đẩy anh khởi nghiệp kinh doanh, vẫn dậm chân tại chỗ, không đủ cho cửa hàng mới hoạt động.

Không bao lâu sau đó, chàng trai trẻ Gupta phát hiện ra một vài nhà cung cấp của mình sẽ giảm giá 5% nếu mua hàng thanh toán ngay bằng tiền, thay vì cung cấp hàng hóa kí gửi. Thanh toán cho các nhà cung cấp đúng hạn là việc mà Gupta thực hiện nghiêm túc: "Khi các khoản thanh toán của bạn được trả đúng hạn, các nhãn hàng sẽ bắt đầu tin tưởng vào bạn."[46] Nhưng khi các điều khoản thay đổi cũng đồng nghĩa với việc tiền thu từ khách hàng mua hàng không còn đủ để cấp vốn cho toàn bộ số hàng tồn kho của anh, mặc dù lợi nhuận gộp đã được cải thiện. Lợi nhuận tăng nhưng dòng tiền lại giảm đi. Một ngân hàng địa phương đã nhìn thấy doanh nghiệp của anh có lợi nhuận và đang phát triển, do đó để lấp đi khoảng trống dòng tiền, đã đồng ý cung cấp một hạn mức tín dụng đủ để Gupta trang trải được vốn cho số hàng tồn kho.

Hình thức kinh doanh của Casual Plus đã thành công trong việc bán hàng và thu được lợi nhuận, nhưng Gupta nhận ra rằng chỉ khoảng 7 đến 8% những người bước vào cửa hàng trở thành khách hàng. Bằng cách phỏng vấn cá nhân và quan sát khách hàng, Gupta rút ra kết luận rằng các khách hàng muốn có nhiều

lựa chọn hơn trong một không gian mua sắm lớn. Được khích lệ từ chính những thành công đã đạt được và khả năng tín dụng đã được cải thiện, Gupta tiếp cận thương hiệu may mặc nội địa mới xuất hiện, Provogue, vừa bắt đầu mở các cửa hàng nhượng quyền trên khắp các thành phố ở Ấn Độ. Đúng xu hướng, tập trung vào thời trang và các đô thị, Provogue chắc chắn sẽ là một nhãn hiệu thu hút các tín đồ mua sắm trẻ. Gupta đã thuyết phục nhãn hiệu này để anh được mở một cửa hàng nhượng quyền độc quyền kinh doanh.

Các cửa hàng một thương hiệu

Cửa hàng mới bán đồ mang thương hiệu Provogue được khai trương vào đầu năm 1998, là cửa hàng một thương hiệu đầu tiên trong số ba cửa hàng theo hình thức một thương hiệu độc quyền mà Gupta theo đuổi trong một vài năm sau đó. Tỉ suất lợi nhuận gộp trong các cửa hàng nhượng quyền ở mức tốt từ 25 tới 28%, và hàng hóa bán thường dưới hình thức kí gửi, tránh được tình trạng cần phải trả trước quá nhiều tiền, vì vậy Gupta có thể kinh doanh bằng số tiền mà khách hàng (và cả ngân hàng hào phóng của anh) cung cấp. Việc kinh doanh của anh không hoàn toàn có vốn từ tiền của khách hàng, nhưng khách hàng của anh đã thanh toán khi mua hàng, "ngồi an toàn" trước khi anh phải thanh toán cho các nhà cung cấp kí gửi đã giúp cho các mục tiêu được thực hiện.

Nhưng Gupta vẫn luôn luôn tìm kiếm các cơ hội tiếp theo. Một cuộc khảo sát không chính thức về các cửa hàng của anh và các cửa hàng bán lẻ của Adidas ở Mumbai đã làm Gupta thay đổi quan điểm về triết lí bán lẻ: "Tôi nhận ra rằng 95% khách hàng ở các cửa hàng quần áo thể thao và trang phục thông thường kiểu phương Tây muốn được giảm giá."[47] Quan sát này ghi nhận sự mâu thuẫn kì lạ của người tiêu dùng Ấn Độ: Họ chắc chắn có ý thức về thương hiệu, nhưng sâu trong tâm khảm, họ vẫn là những tay thợ mặc cả. Gupta muốn các cửa hàng bán lẻ riêng của mình có thể thỏa mãn cùng một lúc cả hai nhu cầu.

Bước ngoặt: Các cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi lấy trực tiếp từ nhà máy

Trong việc tìm kiếm một hình thức bán lẻ có thể mang lại cho khách hàng cả sự giảm giá lẫn sự đa dạng, năm 1999 Gupta đã mở cửa hàng có dịch vụ sửa chữa tại chỗ đầu tiên với thương hiệu quốc tế Adidas ở Chembur, một khu vực ngoại ô khác đang phát triển ở Mumbai. Là một nơi bán hàng tồn từ nhà máy, cửa hàng của Gupta bán hàng dư, hàng tồn trái vụ và đôi khi là cả "hàng

thứ phẩm" bị hư hỏng hoặc mắc các lỗi nhỏ. Doanh số bán hàng năm đầu tiên tăng gấp bốn lần mức hòa vốn của một cửa hàng, gấp ba lần dự báo của Gupta và sản lượng bán ra của cửa hàng cao nhất trong số các cửa hàng của Adidas ở Ấn Độ. Mặc dù Gupta đang điều hành một cửa hàng nhượng quyền thương mại giá chính thức của Adidas mở tại khu vực mua sắm cao cấp ở Mumbai, nhưng anh đã nhanh chóng hướng sự chú tâm vào cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi, vì anh tin rằng hình thức này mang lại nhiều hứa hẹn nhất.

Mặc dù lợi nhuận gộp ở các cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi thấp hơn (từ 15 đến 20%), nhưng trong vòng ba năm tiếp theo, Gupta đã mở thêm năm cửa hàng như vậy để bán đồ Âu phục và các thương hiệu giày dép Levi's và Nike cũng như các thương hiệu hàng đầu về quần áo may sẵn của Ấn Độ như Provogue, Colour-Plus và Weekender. Gupta tiếp tục thực hiện việc lấy hàng kí gửi nhằm hạn chế cả rủi ro hàng tồn kho và nhu cầu về tiền mặt. Tổ hợp 10 cửa hàng quần áo của anh hiện nay được duy trì dưới ba hình thức: cửa hàng Casual Plus kinh doanh đa thương hiệu, ba cửa hàng nhượng quyền giá chính hãng và sáu cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi lấy trực từ nhà máy, với hầu hết các mặt hàng bán tại Casual Plus là hàng kí gửi.

Loot: "Sự đánh cắp thú vị các thương hiệu lớn"

Mặc dù hình thức cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi lấy trực tiếp từ các nhà máy, đối với Gupta, đang làm ăn khá tốt, nhưng những trao đổi giữa anh và các khách hàng vẫn cho thấy khách hàng luôn muốn nhiều hơn thế nữa. "Họ muốn môi trường, chính sách đổi hàng, các sản phẩm chất lượng loại một (không phải là hàng lỗi từ nhà máy), điều hòa không khí, các phòng thử đồ," Gupta nhớ lại.[48] Điều này khiến anh mường tượng ra một cửa hàng kinh doanh đa thương hiệu có nét đặc trưng của các cửa hàng bán hàng tồn/hàng lỗi với không gian mua sắm các thương hiệu độc quyền có giá chính hãng. Cuối tháng 6 năm 2004, Gupta đã mở ra hình thức kinh doanh thứ tư của mình, lấy tên là Loot.

Gupta chọn cái tên này bởi vì "loot" có chung một nghĩa cả trong tiếng Anh và tiếng Hindi. Anh thích ý tưởng "đánh cắp" các giao dịch thú vị từ các thương hiệu có sức thu hút và chuyển chúng tới những người tiêu dùng yêu thích thời trang chuyên đi săn lùng hàng giá rẻ. Gupta đã tuyển dụng Gulshan Grover, diễn viên

"Gupta đã tuyển dụng Gulshan Grover, diễn viên chuyên đóng vai nông dân nổi tiếng của Bollywood, làm đại sứ thương hiệu"

chuyên đóng vai nông dân nổi tiếng của Bollywood, làm đại sứ thương hiệu và trao sự tin tưởng cho Robin Hood thời hiện đại về thương hiệu. Hình ảnh của Grover đang nhìn chăm chú được dán phía sau quầy tính tiền như một biểu trưng những gì mà Loot tin tưởng và đại diện: Không có hàng nhái, không có hàng lỗi, giá đảm bảo, sản phẩm được bảo hành, giảm giá từ 25 tới 60% trong suốt 365 ngày trong năm. Phòng thay đồ là nơi khách hàng có thể thử quần áo trông giống như buồng giam, bên ngoài phòng thử đồ là một đoạn dốc in hình một mã vạch lớn bị logo của Loot đè ngang lên trên, là chỗ cho các khách hàng có thể trình diễn những bộ quần áo họ đã lựa chọn.

Tuyệt vời: Mô hình kinh doanh của Loot thay đổi

Gupta biết sự thành công của ý tưởng này phụ thuộc vào khả năng của anh trong việc tìm kiếm các thương hiệu phương Tây có sức thu hút và các thương hiệu thời trang giá rẻ trong nước được yêu thích. "Tính trung bình, các công ty thường sản xuất dôi dư khoảng 45% sản lượng," Gupta giải thích. Anh bắt đầu trả trước cho các nhà cung cấp lớn để có được ưu đãi giảm giá các sản phẩm thặng dư đã nhập khẩu vào Ấn Độ, mô hình cửa hàng bán hàng tồn hàng lỗi của Gupta bất ngờ đổi hướng từ chối hàng loại hai và hàng lỗi. "Các thương hiệu không hài lòng với tôi!" Gupta kêu lên.[49] Quyền sở hữu này cũng cho Gupta sự linh hoạt hơn trong các điều khoản lựa chọn sản phẩm, trưng bày và phân phối điều chuyển giữa các cửa hàng, vì một số người gửi hàng đã đưa ra những giới hạn về vị trí trưng bày sản phẩm. "Thật tuyệt vì không phải phụ thuộc vào bất kì một thương hiệu nào, tự chúng tôi mua các sản phẩm và bày chúng ở bất kì chỗ nào chúng tôi muốn, và làm chủ hoàn toàn mô hình kinh doanh," anh nói.[50] Sự từ bỏ mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng và hàng kí gửi của các nhà cung cấp đã biến đổi mô hình kinh doanh của Gupta một cách cơ bản hơn cả những gì mà anh nhận ra.

"Giờ đây chúng tôi đã có sức mua mà chúng tôi cần. Cuối cùng, tôi cảm thấy chúng tôi đã có một công thức hoạt động."

Tập trung chủ yếu vào quần áo thông dụng cho nam thanh niên (quần jeans, mũ, giày và đồ thể thao), hình thức kinh doanh kiểu Loot rõ ràng đã gây tiếng vang với những tín đồ mua sắm. Trong hai tháng đầu tiên, cửa hàng mới của Gupta đã tạo ra doanh thu nhiều đáng kể hơn bất kì cửa hàng nào đã mở trước đây của anh. "Mặc dù chỉ rộng có hơn 600 m^2, nhưng cửa hàng này rộng gấp đôi so với những cửa hàng khác của tôi." Gupta nhớ lại: "Tôi biết tôi đã bước vào một cái gì đó thực sự lớn." Được thúc đẩy bởi

những phản hồi tích cực, Gupta quyết định chuyển hầu hết các của hàng bán hàng tồn/hàng lỗi và các cửa hàng nhượng quyền sang hình thức giống như Loot. "Chúng tôi tới các thương hiệu mà tôi đã lấy được nhượng quyền và nói với họ về việc chuyển giao lại việc quản lí các cửa hàng cho họ hoặc cho phép chúng tôi chuyển đổi chúng theo hình thức Loot."[51]

Mùa thu năm 2004, Gupta đã chuyển đổi tám cửa hàng hiện có của anh sang hình thức kinh doanh Loot, nâng tổng số cửa hàng kinh doanh theo hình thức Loot lên thành chín cửa hàng và chỉ để lại hai cửa hàng nhượng quyền giá chính hãng. "Đột nhiên chúng tôi có tác động đến bối cảnh bán lẻ ở Mumbai. Quan trọng hơn là chín cửa hàng đã hoạt động với cùng một hình thức, giờ đây chúng tôi đã có sức mua mà chúng tôi cần. Cuối cùng, tôi cảm thấy chúng tôi đã có một công thức hoạt động."[52]

Nhưng còn về mô hình kinh doanh thì sao?

Các lô hàng kí gửi đã là thứ trong quá khứ, vì thế Gupta không những phải mua hàng trả trước để lưu kho – một dòng tiền chi mới mà trước đây do các hãng thương hiệu phụ trách – mà còn phải đối mặt với rủi ro về hàng tồn kho không bán được vượt quá mức cho phép mà không thể trả lại được. May mắn là Gupta đã thuyết phục được ngân hàng tăng một cách khiêm tốn hạn mức tín dụng vốn trước đó và luôn trả nợ theo các điều khoản của ngân hàng, để hỗ trợ doanh số và lợi nhuận ngày càng tăng của công ty, hiện đang đạt gần 2 triệu đô-la mỗi năm. Mặc dù có một ít tiền từ bố vợ và thu nhập từ hai cửa hàng nhượng quyền còn lại, nhưng tới cuối năm tài chính kết thúc vào tháng 3 năm 2005, Gupta gặp căng thẳng nghiêm trọng với vấn đề tiền. Đây là một địa thế mới đối với anh. "Tôi luôn làm việc có lợi nhuận và tôi luôn có sẵn tiền mà tôi cần để vận hành. Tôi đã không đánh giá cao sự khác biệt giữa lợi nhuận và dòng tiền." Với mô hình kí gửi ban đầu giờ đã không còn, "Tôi đã bị sốc khi nhìn thấy tiền của mình biến mất lúc tôi bắt đầu thay đổi các cửa hàng và bổ sung thêm chi phí quản lí công ty."[53] Loot giờ đang đi trên một lưỡi dao mà các ngân hàng là người nắm giữ cán dao. Tình huống nguy hiểm đã báo trước một tương lai không tốt đẹp của Loot.

Chhabra tới giải cứu

R. P. Chhabra, cha của một trong những người bạn thân nhất của Gupta hiện đã nghỉ hưu, suốt cuộc đời đi làm trong ngành tài chính công và tài chính khu vực tư nhân, rất thích tán gẫu với Gupta về hành trình của anh với Loot. Chhabra biết, và đã dạy

điều này cho Gupta rằng các hạn mức ngân hàng mà anh tin cậy hiện nay sẽ càng kéo dài sự tối tệ và không đủ để công ty phát triển trong các giai đoạn tiếp theo.

Năm 2006, Gupta bắt đầu nhận được những câu hỏi tìm hiểu của các nhà tài chính đang háo hức đầu tư vào các doanh nghiệp non trẻ, vốn đã nhận được sự quan tâm ủng hộ của giới báo chí. Một tác phẩm báo chí nổi bật đã mang lại cho Loot một giá trị khá lớn, và Gupta đột nhiên nhìn thấy cơ hội để xác nhận giá trị mà anh đã tạo ra. Anh đã trình bày trước ASK Raymond, liên doanh giữa một công ty dịch vụ tài chính địa phương và công ty tài chính Raymond James Financial có trụ sở tại Mỹ. ASK ngay lập tức đưa ra một lời đề nghị, và Gupta chấp nhận 60% số tiền mà ASK đề nghị để ngăn chặn việc pha loang số cổ phần mà anh đang sở hữu. Bên cạnh tính thanh khoản ngay tức thì, Gupta nhận ra rằng các nhà đầu tư bên ngoài từ một tổ chức tài chính chuyên nghiệp mang lại cho Loot một sự tín nhiệm trong mắt các ngân hàng, các nhà cung cấp và giới quản lí. "Những người ở ASK rất tốt, đòi hỏi đúng mực," Gupta nói.[54]

Một mô hình vốn từ tiền khách hàng mới: Nhượng quyền kinh doanh!

Khi danh tiếng của công ty phát triển, Gupta bắt đầu nhận những câu hỏi tìm hiểu từ những người kinh doanh trên khắp Ấn Độ quan tâm đến việc vận hành một cửa hàng Loot dưới dạng nhượng quyền. Khi anh nhận ra rằng việc nhượng quyền thương mại sẽ một lần nữa mang lại cho anh tiền trả trước từ khách hàng – khách hàng lần này là những người nhận nhượng quyền của Loot – Gupta nhảy ngay vào cơ hội này. Tới giữa năm 2010, đã có 155 cửa hàng kiểu Loot trên khắp Ấn Độ, trong đó chỉ có 40 cửa hàng do Gupta trực tiếp điều hành, chủ yếu ở Mumbai và Delhi, số còn lại do những người nhận nhượng quyền thương mại làm chủ và quản lý. Tiền của khách hàng được tạo ra từ việc nhận nhượng quyền thương mại được sử dụng để làm vốn mở thêm các cửa hàng thuộc sở hữu của công ty. Chi phí hàng tồn trong kho của Guptra và 40 cửa hàng thuộc quyền sở hữu của công ty vẫn do ngân hàng cung cấp tín dụng, nhưng các chi phí khác để phát triển kinh doanh cũng như hàng tồn kho của các cửa hàng nhượng quyền thương mại, chủ yếu vẫn từ các nhà kinh doanh nhận nhượng quyền thương mại đem lại.

Làm sáng tỏ Loot[56]

Trong khi Gupta nhấn đà tăng tốc từ năm 2008 đến hết năm 2010

thì một số loại thuế mới được áp dụng cho những công ty giống như công ty của anh. Đầu tiên là thuế giá trị gia tăng cho hàng may mặc (4%) và giày dép (12%); tiếp đó là khoản thuế đối với dịch vụ (12,5%), tác động tới toàn bộ cấu trúc chi phí vận hành của Loot, bao gồm cả chi phí thuê cửa hàng, nhà kho, nhân viên cửa hàng mà Gupta đã tìm nguồn cung ứng từ một công ty nhân sự; cuối cùng, một khoản thuế tiêu thụ đặc biệt mới ở mức 4% giá bán lẻ của nhà sản xuất, điều đó có nghĩa là theo mức chiết khấu bình quân, Loot sẽ phải chịu mức thuế 8%. Tồi tệ hơn nữa là thuế tiêu thụ đặc biệt được tính vào lúc hàng hóa được mua về chứ không phải lúc chúng được bán ra!

"Thuế tiêu thụ đặc biệt được tính vào lúc hàng hóa được mua về chứ không phải lúc chúng được bán ra!"

Toàn bộ ngành bán lẻ theo chuỗi của Ấn Độ thể hiện sự tức giận với các khoản thuế mới. Các nhà bán lẻ đã yêu cầu – và đã được sự cho phép – được hoãn lại việc nộp thuế trong khi vấn đề được đưa ra thảo luận kĩ lưỡng. Họ lập luận rằng không thể chấp nhận việc chi phí lạm vào số tiền ít ỏi mà họ thu được từ các khách hàng và để duy trì tính cạnh tranh với các kirana địa phương - một dạng quầy tạp hóa gia đình truyền thống vẫn chiếm hơn 90% doanh số bán lẻ ở Ấn Độ. Với tâm lí hi vọng các sắc thuế trên sẽ được hủy bỏ, nhiều người đã đánh cược, trong đó có Loot vẫn tiến hành kinh doanh như bình thường. Nhưng vào tháng 10 năm 2011, mọi niềm hi vọng của họ bị tiêu tan, quyết định được công bố: Sẽ truy thu lại tất cả các khoản thuế từ trước đó. Đối với Loot, số tiền phải trả lúc này chiếm khoảng 30% doanh số bán hàng của ba năm trước đó. Đối với Gupta, người không mong đợi điều này xảy ra, đơn giản là chẳng có cách nào để nộp số tiền này.

Nhưng sự tồi tệ này không chỉ có thế. Rất nhiều cửa hàng nhượng quyền đơn giản chỉ cần đóng cửa hàng của họ khi không thể chịu được các loại thuế mới. Một số khác phát hiện ra, với luật mới, việc mua các hàng hóa từ phương Tây hoặc Ấn Độ bị đánh thuế rất cao, đã chuyển sang buôn bán hàng nhập lậu từ Trung Quốc trốn thuế. Doanh số bán hàng của Loot tới các cửa hàng nhượng quyền bị dừng đột ngột. Tồi tệ hơn nữa, luật pháp còn yêu cầu các chủ nhà thu một số thuế từ những người thuê nhà của họ làm cửa hàng bán lẻ. Khi những người thuê nhà như Loot hay các cửa hàng nhượng quyền của nó không thể trả các loại thuế này, chủ nhà chỉ cần khóa các cửa hàng lại và có thể lấy bất kì thứ gì ở đó – quần jeans, áo phông, các đồ đạc trong cửa hàng và nhiều thứ khác nữa – trong một nỗ lực kiếm đủ tiền cho các khoản thuế đến hạn phải nộp. Giữa tất cả những bất ổn đó, Loot cạn kiện tiền, kể cả các

khoản vay ở ngân hàng. Đối với Jay Gupta và Loot, vòng xoáy đó đã kéo cả hai trở lại vạch xuất phát lúc ban đầu khi phải đóng toàn bộ năm cửa hàng thuộc sở hữu của công ty vào tháng 2 năm 2013. Đòi hỏi của anh về "cuộc sống thoải mái" vẫn chưa hoàn thành.

Cách hành động mạo hiểm của Loot

Hành trình của Loot tới đỉnh cao của ngành bán lẻ Ấn Độ và rồi quay lại vạch xuất phát cho thấy doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng có thể gặp phải không chắc chắn tới mức nào nếu như doanh nghiệp đó không cẩn trọng. Những năm đầu tiên của Loot, khi Gupta mua hàng hóa theo dạng kí gửi và trả lại cho các nhà cung cấp những thứ mà anh không bán được, mô hình trả trước của anh hoạt động rất hiệu quả, nguồn tài chính rộng rãi chủ yếu đến từ các khách hàng và các nhà cung cấp chấp thuận cho trả chậm. Vì thế, mô hình trả trước của anh cùng với các nhà cung cấp hào phóng đã cho anh một khởi đầu tuyệt vời và giảm được những rủi ro. Khi Gupta bắt đầu tự ứng tiền trả trước, dù điều này giúp anh có được những khoản chiết khấu cao hơn, thì mọi thứ đã thay đổi theo hướng tồi tệ hơn khi mô hình kinh doanh của anh. Không còn các giao dịch mua của các khách hàng và các khoản thanh toán của những người mua nhượng quyền kinh doanh của anh chỉ đủ để bù đắp chi phí hàng tồn kho ngày càng gia tăng, đôi khi vượt quá chu kì sáu tháng hàng lưu kho khi anh tranh thủ mua hàng trước để chuẩn bị cho các cửa hàng mới mở. Nhu cầu các khoản vay ngân hàng của anh thường đến bất ngờ như thế.

"Rủi ro thường đi đôi với nợ nần là yếu tố duy nhất khiến Loot sụp đổ"

"Hành trình của Loot tới đỉnh cao của ngành bán lẻ Ấn Độ và rồi quay lại vạch xuất phát cho thấy doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng có thể gặp phải sự không chắc chắn tới mức nào nếu như doanh nghiệp đó không cẩn trọng"

Khi mọi thứ đang chạy trơn tru, việc dựa vào ngân hàng là một việc tốt, nhưng nếu hệ thống bị tấn công bất ngờ, chẳng hạn như các sắc thuế mới ở Ấn Độ, thì hãy coi chừng! Gupta đã đi trên đường ray khi mọi thứ chỉ được cân bằng tạm thời, trong một khoảng thời gian khi mọi việc vẫn đang diễn ra tốt đẹp. Nhưng khi hệ thống bị tấn công bất ngờ, những điều tốt đẹp kia sẽ kết thúc. Đó chính là con đường dẫn tới nợ nần. Và nếu thế giới xung quanh bạn thay đổi cùng với sự lo lắng từ các ngân hàng, cũng là

lúc bạn gặp rắc rối.

Rủi ro thường đi đôi với nợ nần – hay còn được gọi là rủi ro tài chính, nó trái ngược với rủi ro thương mại thông thường mà doanh nghiệp của bạn hàng ngày đang phải đối mặt – là yếu tố duy nhất khiến Loot sụp đổ. Bài học lớn cho các doanh nghiệp theo đuổi các mô hình vốn từ tiền của khách hàng, cho dù đó là doanh nghiệp ở giai đoạn sơ khai hay đã chính thức thành lập, đó là khi bạn thay đổi từ mô hình vốn từ tiền của khách hàng sang một mô hình khác đòi hỏi phải chi nhiều tiền hơn, trong một nỗ lực muốn phát triển nhanh hơn nữa, thì tiền phải đến từ một nguồn nào đó. Về cơ bản có hai sự lựa chọn: vốn cổ phần đến từ các nhà đầu tư mạo hiểm; hoặc là vay nợ ngân hàng. Chúng ta đã tìm hiểu về Airbnb ở Chương 2 và Via của Vinay Gupta ở chương này đã thành công trong quá trình chuyển đổi từ các mô hình vốn từ tiền của khách hàng sang các mô hình được các nhà đầu tư hỗ trợ nhằm phát triển nhanh hơn. Những sự chuyển đổi như thế cũng có thể áp dụng trong doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng của bạn và một sự khởi đầu tốt đẹp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng sẽ mang lại cho bạn số vốn mà bạn cần, bất kể đó là vốn cổ phần hay là vay nợ. Jay Gupta đã lựa chọn không tìm đến sự chuyển đổi từ các quĩ đầu tư mạo hiểm, và anh đã phải trả một giá đắt. Rất nhiều nhà bán lẻ có nguồn vốn dồi dào đã thoát hiểm trong thể chế thay đổi chính sách thuế ở Ấn Độ. Đáng tiếc là trong số đó không có Loot.

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Trong chương này, chúng ta đã xem xét tiến trình của hai doanh nghiệp bán lẻ có tốc độ phát triển rất nhanh là Loot và Threadless. Các bạn có thể tự hỏi rằng "Liệu có phải phần lớn các nhà bán lẻ đều kinh doanh theo kiểu 'trả trước' hay không?" Các bạn đã đúng: họ chính là như vậy bất kể lúc nào, chúng ta thanh toán tiền – dù theo hình thức trực tuyến hay trực tiếp tại cửa hàng – và *sau đó* chúng ta mới nhận được thứ mà chúng ta đã mua, dù thời gian nhận được chỉ là một vài khoảnh khắc ngay sau đó nếu chúng ta mua trực tiếp ở cửa hàng. Vì vậy, đúng là hầu hết các nhà bán lẻ đều kinh doanh theo kiểu trả trước, nhưng, chao ôi, rất nhiều trong số đó lại không theo mô hình gọi vốn từ khách hàng. Tại sao

lại không? Vì luôn cần có một cửa hàng phù hợp (theo kiểu kĩ thuật số hoặc kiểu các quầy hàng) bằng cách xây dựng hay đi thuê, dự trữ hàng bán và những thứ khác nữa. Corrado Accardi, người sáng lập của Pizza Rossa, mà chúng ta đã gặp trong Chương

1, đã lựa chọn hình thức gây quĩ từ cộng đồng theo các chiến dịch để có thể chi trả các chi phí này cũng như một khu bếp thương mại nằm ở trung tâm. Trong hầu hết các trường hợp, các nhà bán lẻ thường khởi đầu hoặc phát triển bằng những ý tưởng bán lẻ mới – cho dù đó là các doanh nhân hay các hãng bán lẻ đã thành lập và vận hành tốt – đã bỏ tiền ra trước, có những lúc bỏ rất nhiều tiền, để thực hiện các ý tưởng này trước khi họ thực sự biết được liệu các khách hàng có mua những thứ mà họ đang chào bán không. Liệu có cách nào khác không?

Bằng cách lưu ý tới những bài học trong chương này và những bài học tương tự từ Banana Republic ở Chương 2, rất nhiều nhà bán lẻ mới bắt đầu sự nghiệp có thể tìm được những cách thức để khởi nghiệp kinh doanh với số tiền đầu tư ít ỏi hoặc không cần phải đầu tư trước (với Banana Republic là 1.500 đô-la còn Threadless là 1.000 đô-la), và cung cấp bằng chứng của họ về ý tưởng (hoặc không cần!) gây dựng vốn từ tiền của khách hàng – và cả các nhà cung cấp. Ngay cả Accardi cũng hi vọng mượn được một khu bếp không được sử dụng đúng tính năng ở London, thay vì tự trang bị, ít nhất là lúc mới bắt đầu và cho tới tận khi sự giao dịch của khách hàng với Pizza Rossa được chứng minh. Vậy các nhà đầu tư tiềm năng trong các mô hình trả trước muốn biết những điều gì về việc kinh doanh của *bạn*, khi bạn chứng minh các giao dịch trả trước của mình đã được bắt đầu?

Tới nay, bạn đã có một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng. Vậy tại sao lúc này bạn lại cần vốn?

Một câu trả lời thẳng thắn cho câu hỏi này: "Có điều gì đó đã thay đổi." Đối với Threadless, khi Nickell và DeHart quyết định rằng họ cần "một ai đó biết được những việc họ đang làm," vào năm 2006 thì ngay sau đó doanh thu đã nhảy lên tăng gấp bốn lần so với năm trước. Với sự chậm trễ tràn lan trong việc giao hàng, họ biết rằng, với tư cách là những người quản lí, rằng doanh nghiệp đã phát triển vượt quá tầm kiểm soát của họ. Vì thế họ cần tới sự giúp đỡ – và cả tiền bạc nữa. Điều quan trọng hơn, họ có đủ minh bạch và can đảm để hiểu những khoảng trống trong các kĩ năng của mình. Họ không giả vờ "mọi thứ thật tuyệt vời" trong khi thực tế không phải như vậy.

Ở Via, khi Kakkar nhảy vào đầu tư, sự thay đổi chính là Vinay Gupta đã chuyển đổi từ hệ thống dịch vụ tin nhắn trên điện thoại di động lúc ban đầu theo chiến lược B2C sang mô hình B2B, để có thể tận dụng lợi thế của mạng lưới ngành du lịch của Kakkar. Và mô hình mới đã chạy tốt! Sau đó khi NEA tham gia cùng với đợt

gây vốn đầu tiên, tầm nhìn của Gupta đã được mở rộng hơn – không chỉ gói gọn trong du lịch hàng không nữa mà đã mở rộng ra cả du lịch bằng ôtô và tàu hỏa. Cơ hội đó như sự tiếp thêm nhiên liệu và bình vậy! Với Loot, vốn của Jay Gupta – sau này mới nhận thức ra là không đủ vốn – tới từ ASK Raymond vào thời điểm mô hình kinh doanh của anh thay đổi từ hình thức mua hàng hóa kí gửi sang hình thức mua hàng hóa trả trước. Sự thay đổi đơn giản nhưng mang tính quyết định bởi cách thức mua hàng của anh quyết định nhu cầu tiền của doanh nghiệp.

"Họ có đủ sự minh bạch và can đảm để hiểu những khoảng trống trong các kĩ năng của mình"

Cần ghi nhớ rằng hai trong số ba trường hợp trên, Threadless và Via, là nhu cầu về một giá trị gia tăng thực sự – hơn là tiền – trong những thời điểm cụ thể, để cung cấp động lực cho việc gây vốn đợt đầu tiên từ bên ngoài. Các nhà đầu tư thiên thần sẽ hỏi "Tại sao lại vào lúc này?" khi bạn yêu cầu sự hỗ trợ chuyên môn của họ, và cả tiền của họ nữa. Nếu bạn là một doanh nhân, bạn sẽ cần phải có câu trả lời thuyết phục.

Điều gì tạo ra sự khác biệt của bạn so với những người khác?

Thỉnh thoảng người ta nói rằng – cùng với sự quan sát thường xuyên – các nhà đầu tư ở giai đoạn khởi đầu, cho dù họ là nhà đầu tư thiên thần hay nhà đầu tư mạo hiểm, đều giống như lũ chuột lemming. Khi các đồng nghiệp của họ đầu tư vào một loại hình doanh nghiệp nào đó, họ cũng muốn làm điều tương tự. Nhưng tất cả chúng ta đều biết điều gì sẽ xảy ra với lũ chuột lemming (hoặc chúng ta cho rằng chúng ta biết, vì nó là một quan niệm sai lầm thực sự) khi chúng ta xem bộ phim của hãng Disney sản xuất năm 1958 với tựa đề *White Wilderness:* lũ chuột nối đuôi nhau, nhảy từ các vách đá xuống biển để tìm cái chết.

"Các nhà đầu tư ở giai đoạn khởi đầu, cho dù họ là nhà đầu tư thiên thần hay nhà đầu tư mạo hiểm, đều giống như lũ chuột lemming"

Cách đầu tư tốt nhất, bất kể là các nhà đầu tư thiên thần hay nhà đầu tư mạo hiểm, là đi trước những người khác ở những bước ngoặt và tìm kiếm các doanh nhân đang thực sự khai phá những mảnh đất mới. Via của Vinay Gupta đã thực hiện chính xác điều đó – khởi đầu bằng hệ thống tin nhắn SMS, sử dụng điện thoại di động để đặt vé (thay vì dùng Internet mà những người khác đang theo đuổi), rồi sau đó để cuộc chơi lại cho các đại lí du lịch của mình –quá trình lan rộng đã đẩy Expedia và Travelocity ngừng

hoạt động. Ông rất rõ về những việc như vậy. "Chúng tôi sử dụng chiến lược thâm nhập thị trường khác biệt dựa trên nhu cầu của thị trường và người tiêu dùng mà không sao chép mù quáng các mô hình đã tồn tại ở các quốc gia khác."[57] Jake Nickell của Threadless, với nguyên tắc đặt cộng đồng lên hàng đầu, cũng đã tạo ra sự khác biệt. Vì thế, nếu bạn muốn những nhà đầu tư tốt nhất tới với mình – và bạn sẽ làm điều đó! – hãy cho họ thấy các bằng chứng bạn là người đi ngược trào lưu, và đơn giản bạn không phải là người chạy theo đám đông.

Bạn có muốn lấy được tiền sau khi rời khỏi bàn đàm phán không?

Đây là một câu hỏi mà phần lớn các nhà đầu tư mạo hiểm không hỏi, nhưng nó đáng giá để đeo đuổi. Khi Insight Venture Partners đầu tư vào Threadless, họ cho phép Jakes lấy đi một khoản tiền sau đàm phán bằng việc đưa một số vốn của họ vào doanh nghiệp và để lại một số khác trong túi cá nhân của Nickell và Dehart. Không có nhà đầu tư thiên thần nào cho phép bạn làm điều này trong những năm đầu tiên kinh doanh (Kakkar của Via đã không cho phép điều này), nhưng nếu mô hình gọi vốn từ tiền của khách hàng mang lại cho bạn số vốn đủ để đi xa hơn, như trong trường hợp của Threadless, quĩ đầu tư mạo hiểm hay các nhà đầu tư vốn cổ phần cá nhân đôi khi sẽ cho phép điều này.

Lí lẽ của họ là bạn đã chứng minh được lời cam kết của mình bằng cách đẩy doanh nghiệp tiến xa cho tới thời điểm này (ở Threadless là sáu năm) và thật phi lý khi cho rằng doanh nhân phải lấy được ít nhất một khoản tiền trợ cấp để làm điều đó. Và vì họ muốn đầu tư vào doanh nghiệp đã được chứng minh của bạn, họ sẽ có động lực để khiến nó trở nên đáng giá với doanh nghiệp và bạn cho phép họ đầu tư. Điều này không xảy ra nếu như bạn cố gắng khởi sự kinh doanh bằng khoản tiền đầu tư, thì thường là phải chờ đợi rất lâu – cho tới tận khi có đầu ra – trước khi bạn có thể lấy đi bất cứ thứ gì.

"Nếu bạn cố gắng khởi sự kinh doanh bằng khoản tiền đầu tư, thường là phải chờ đợi rất lâu – cho tới tận khi có đầu ra – trước khi bạn có thể lấy bất cứ thứ gì"

Bạn có thực sự hiểu sự khác biệt giữa lợi nhuận và dòng tiền? Hoặc liệu có phải bạn tình cờ rơi vào mô hình vốn từ khách hàng không?

Rất, rất nhiều doanh nhân – cũng như nhiều nhà đầu tư thiên

thần và CEO các doanh nghiệp – đều không đánh giá được đầy đủ sự khác biệt giữa một doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận và một doanh nghiệp tạo ra dòng tiền khi nó phát triển, khi so sánh với sự tiêu thụ. Tôi đã đề cập điều này ở cuối Chương 1 và tôi sẽ nhắc lại ở chương này. Jay Gupta của Loot đã tình cờ rơi vào mô hình gọi vốn từ khách hàng bằng cách lấy hàng hóa kí gửi, nhưng vì anh không hiểu được đầy đủ ý nghĩa của mô hình này, nên đã vô tình rời bỏ nó khi anh chuyển đổi các cửa hàng của mình sang mô hình mới kiểu Loot. Cuối cùng anh đã phải trả một giá rất đắt.

"Rất, rất nhiều doanh nhân không đánh giá được đầy đủ sự khác biệt giữa một doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận và một doanh nghiệp tạo ra dòng tiền khi nó phát triển"

Triển khai thực hiện các mô hình trả trước: Yêu cầu đối với tiền và cả các điều khoản tốt nữa!

Những người sáng lập các doanh nghiệp trong các ví dụ ở chương này đã chia sẻ một điểm chung rất quan trọng: Tất cả họ đều có sự táo bạo và kiên trì để yêu cầu có được những thứ mà họ cần cho việc khởi sự kinh doanh trong vô vàn mô hình gọi vốn từ khách hàng đang thịnh hành. Đối với Threadless, nó đã làm cho mọi người mua các thiết kế thắng cuộc trước khi các mẫu thiết kế này được in ra, rồi lại tiếp tục vận hành các cuộc thi khác cho tới tận khi những mẫu thiết kế trước kiếm đủ tiền từ các khách hàng. Đối với Via, đó là khoản tiền đặt cọc 5.000 đô-la của các đại lý để được quyền tham gia. Đối với Loot, đó là bản chất tiền thu được vào két từ việc bán lẻ cộng với các điều khoản hàng kí gửi từ các nhà cung cấp đã giúp Jay Gupta khởi nghiệp. Chúng ta cũng thấy những hành vi tương tự của Rud Browne của Ryzex trong Chương 1 và từ Micheal Dell cũng như cặp vợ chồng Mel và Patricia Ziegler trong Chương 2. Ở đây có một mô hình kiểu mẫu, mô hình chứng minh một cách mạnh mẽ về tư duy vốn từ tiền của khách hàng. Tôi hi vọng các bạn sớm có được tư duy này!

"Ở đây có một mô hình kiểu mẫu"

Cho dù bạn là doanh nhân mới bắt đầu khởi nghiệp hay là lãnh đạo trong một công ty khao khát sự phát triển, nếu bạn bắt đầu một công việc kinh doanh mới bằng mô hình trả trước hoặc tìm cách để thay đổi doanh nghiệp hiện tại của bạn thành một doanh nghiệp theo mô hình trả trước, ở một vài thời điểm bạn có thể quyết định rằng vốn bổ sung sẽ mang lại sự hữu ích. Nếu như vậy,

bạn có thể muốn đưa ra các câu hỏi đã nêu ở trên – và được tóm tắt trong danh mục kiểm tra dưới đây – và xem xét cẩn trọng. Cuối cùng, bạn có thể cần hoặc không cần gọi vốn từ bên ngoài. Dù bạn dẫn dắt doanh nghiệp của mình đi theo bất kì con đường nào, thì hãy cứ yêu cầu các khách hàng những khoản tiền mà bạn cần – và cả các nhà cung cấp với những điều khoản mua bán mà bạn cần – thuyết phục họ cung cấp những thứ mà bạn cần, đó chính là một dấu hiệu của rất nhiều doanh nhân tiêu biểu hiện nay và của những người kinh doanh thành công khác nữa, trong các công ty thuộc mọi qui mô và mọi ngành nghề. Hãy thực hiện điều này và phát triển!

Danh mục kiểm tra của John dành cho nhà đầu tư thiên thần – Các mô hình trả trước

• Tới nay, bạn đã có một doanh nghiệp có vốn từ khách hàng. Vậy tại sao lúc này bạn lại cần vốn?

• Điều gì tạo ra sự khác biệt của bạn so với những người khác?

• Bạn có muốn lấy được tiền sau khi rời khỏi bàn đàm phán không?

• Bạn có thực sự hiểu sự khác biệt giữa lợi nhuận và dòng tiền? Hoặc liệu có phải bạn tình cờ rơi vào mô hình vốn từ khách hàng không?

5

Doanh thu định kì: Các mô hình đăng kí trước hàng mua và phần mềm dịch vụ SaaS

Đối với nhiều người trong số chúng ta, đăng kí trước hàng mua là một cái gì đó mà hiếm khi chúng ta để ý tới, nhưng lại hưởng lợi hàng ngày. Chúng ta nhận các video từ tài khoản đăng kí trước hàng mua trên Netflix cũng như nhiều tờ báo và tạp chí đăng kí trước hàng mua theo hình thức báo giấy, trực tuyến hay chia sẻ trên các thiết bị di động của chúng ta. Dịch vụ di động, các chương trình truyền hình cáp hay truyền hình vệ tinh cũng tới

với chúng ta thông qua hình thức đặt mua định kì. Các tiện ích khí gas, điện để sưởi ấm và chiếu sáng nhà của chúng ta cũng tới theo cách này. Thậm chí ngay cả rau hữu cơ, ở một vài nơi, cũng được chuyển đến mỗi tuần vào chiếc hộp giao hàng đặt trước cửa nhà chúng ta theo hình thức đăng kí trước hàng mua.

"Đăng kí trước hàng mua là một cái gì đó mà hiếm khi chúng ta để ý tới, nhưng lại hưởng lợi hàng ngày"

Tại sao mọi người lại chọn việc đăng kí trước hàng mua để có được hàng hóa, dịch vụ thay vì thuê đĩa DVD ở ngoài cửa hàng hay lấy tạp chí định kì ở ngoài quầy bán báo hoặc mua các sản phẩm hữu cơ trong các siêu thị địa phương. Có ba lí do chính:

1. Các nhu cầu của khách hàng cho những gì mà họ đăng kí trước hàng mua là thường xuyên và có thể dự đoán trước: Họ muốn những thứ đó hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng (mặc dù trong một số trường hợp, kiểu như các tiện ích, số lượng có thể thay đổi).

2. Cách này dễ dàng hơn thay vì phải nhớ để có được hàng hóa và dịch vụ theo cách khác, hoặc phải thực hiện chuyến đi đặc biệt để có được chúng.

3. Mua thường xuyên sẽ rẻ hơn là mua đơn lẻ từng hàng hóa, dịch vụ.

Các mô hình đăng kí trước hàng mua là các mô hình trong đó khách hàng đồng ý mua một hàng hóa, dịch vụ nào đó, được phân phối lặp đi lặp lại, dù theo hình thức vật chất cụ thể hay là kĩ thuật số, trong một khoảng thời gian dài. Thỉnh thoảng việc thanh toán được thực hiện vào đầu một khoảng thời gian tương đối dài – chẳng hạn như đặt mua một năm tờ tạp chí mà bạn yêu thích. Trong các trường hợp khác, việc thanh toán được thực hiện thường xuyên theo tháng, giống như hầu hết các hóa đơn tiện ích hay hóa đơn Netflix. Chúng ta sẽ thấy trong chương này, các mô hình đăng kí trước hàng mua, trong một vài năm trở lại đây, đã được áp dụng trong một vài hình thức đáng kinh ngạc và nhiều tới mức một nhà quan sát đã nhận xét rằng liệu năm 2012 có phải là "Năm của các mô hình đăng kí trước hàng mua"[1] hay không.

Các mô hình đăng kí trước hàng mua cho phần mềm: SaaS

Một trong những lí do có thể chấp nhận được để trả lời cho câu hỏi tại sao các mô hình đăng kí trước hàng mua lại chuyển sang kiểu phát sóng chính là ngành công nghiệp phần mềm đã rất nhiệt

tình đón nhận các mô hình này. Thay vì mua phần mềm đựng trong một cái hộp đóng gói kín hay tải nó về các máy tính cá nhân của chúng ta, thì có một địa chỉ phổ biến để đăng kí dài hạn những phần mềm mà chúng ta cần – phần mềm dưới dạng một dịch vụ, hay còn gọi là SaaS để sử dụng ngắn hạn – và được thanh toán hàng tháng hoặc theo phí định kì khác. Salesforce.com là nhà tiên phong về SaaS, nhưng trong những năm gần đây khi các mô hình SaaS bùng nổ, với doanh thu từ việc đăng kí dài hạn phần mềm, chỉ tính riêng thị trường nước Mỹ trong năm 2012 đã đạt 56 tỉ đô-la và đang tăng trưởng ở mức độ hai con số.[2] Tại sao người sử dụng lại thích mua trên nền tảng SaaS hơn?

• Bạn luôn được sử dụng phiên bản mới nhất, lại không mất phí để cập nhật các tính năng mới nhất.

• Thông thường chỉ phải trả trước một chi phí cực nhỏ thay vì mua phần mềm tương tự phải trả tiền toàn bộ.

• Thường kèm theo các hỗ trợ trực tuyến như một phần của giao dịch.

Và tại sao các công ty phần mềm lại thích các mô hình SaaS hơn? Đây là một loạt các lí do:

• Họ nhận được các doanh thu định kì có thể dự báo được.

• Họ không phải tiêu tốn tiền bạc để tiếp tục hỗ trợ các sản phẩm của họ ở phiên bản cũ.

• Dễ dàng khiến các khách hàng chấp nhận, với chi phí ban đầu thấp. Điều này tạo thành một chiến lược thu hút để phá đám các đối thủ cạnh tranh xung quanh.

• Họ có thể theo dõi những tính năng nào mà người dùng đang đưa vào sử dụng và tính năng nào không được sử dụng, điều này cho phép các công ty phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

• Ít tốn kém khi hỗ trợ và tiếp thị phần mềm thông qua công nghệ đám mây, thay vì sử dụng các phương tiện khác.

Ngay cả Microsoft, công ty phần mềm hàng đầu, có thâm niên trong việc bán các phần mềm đóng gói hoặc tải xuống theo cách cổ điển, cũng đã giới thiệu sản phẩm Office Home Premium theo nền tảng đăng kí dài hạn vào tháng 3 năm 2013. Với giá thuê bao 100 đô-la mỗi năm, sản phẩm này đã trở thành sản phẩm đạt doanh số 1 tỉ đô-la mỗi năm nhanh nhất của Microsoft.[3]

"Đối với các công phần mềm, điều khó khăn khi cân nhắc chuyển đổi từ mô hình cũ sang SaaS nói chung là làm thế nào để sự thay đổi đó mang lại thành công về doanh thu"

Đối với các công ty phần mềm, điều khó khăn khi cân nhắc chuyển đổi từ mô hình cũ sang SaaS nói chung là làm thế nào để sự thay đổi đó mang lại thành công về doanh thu. Adobe System đã chuyển toàn bộ các ứng dụng sáng tạo phổ biến – Photoshop, Illustrator và nhiều phần mềm khác - sang mô hình SaaS vào năm 2013.[4] Mặc dù doanh thu hàng quí của Adobe giảm từ 871 triệu đô-la xuống còn 645 triệu đô-la trong các quí tiếp theo, nhưng Adobe vẫn hài lòng với sự thay đổi này. "Cho tới nay, các kết quả đã vượt quá mong đợi của chúng tôi," David Wadhwani, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách kinh doanh kĩ thuật số của Adobe nói.[5] Các nhà đầu tư cũng xuất hiện, khi giá cổ phiếu của Adobe bứt phá.[6] Nếu bạn là một người kinh doanh phần mềm có tham vọng hay giám đốc điều hành một công ty phần mềm, thì lúc này các mô hình SaaS phải nằm ở trung tâm tư duy chiến lược của bạn. Nếu như bạn không đưa ra được một SaaS có giá hấp dẫn, thì rất nhanh thôi, một trong các đối thủ của bạn sẽ thực hiện điều đó.

Trong chương này, chúng tôi chỉ dành rất ít sự chú ý tới các công ty phần mềm, mặc dù hiện tượng SaaS đã được hiểu rõ trong cộng đồng sản xuất, kinh doanh phần mềm. Công bằng mà nói, mô hình SaaS ngày nay đã trở thành mô hình được lựa chọn của những người khởi nghiệp kinh doanh phần mềm. Thay vào đó, chúng ta sẽ xem xét việc áp dụng các mô hình đăng kí trước hàng mua ở các ngành khác được thiết lập mới mẻ hơn, mặc dù những bài học chứa đựng trong đó cũng hoàn toàn áp dụng được cho những đối thủ kinh doanh phần mềm, cho dù đó là những người mới bước vào khởi nghiệp hay các hãng phần mềm danh tiếng. Đặc biệt, chúng ta sẽ khám phá lịch sử của hai trường hợp là các doanh nghiệp kinh doanh dựa trên mô hình đăng kí trước hàng mua nhưng mang tính sáng tạo cao, cả hai doanh nghiệp này đều bắt đầu bằng vốn từ tiền khách hàng. Ở cả hai trường hợp, tốc độ tăng trưởng của họ tăng vọt khi mô hình của họ được chứng minh và các nhà đầu tư mạo hiểm thích thú với những gì mà họ đã được chứng kiến.

TutorVista, nhà cung cấp dịch vụ gia sư trực tuyến cho trẻ em ở các nước phát triển – Toán học, Tiếng Anh và nhiều môn học khác – đã phát triển từ một nhóm nhỏ giáo viên với kết nối VoIP ở Bangalore trở thành một nhà cung cấp hàng đầu và được Pearson PLC, công ty giáo dục hàng đầu thế giới mua lại. Petals for the People và H. Bloom, hai nhà cung cấp hoa cành cho các văn

phòng, khách sạn và các khách hàng thương mại khác dựa trên đăng kí dài hạn, đã cùng lúc khởi nghiệp ở hai nơi khác nhau – một ở Washington DC và một ở New York – hiện tại đã sáp nhập làm một. Công ty hợp nhất này ngay từ đầu đã phát triển rất nhanh chóng tới 10 thành phố của nước Mỹ, mặc dù tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, sự tăng trưởng của họ dường như đã ở trạng thái bình ổn. Chúng ta cũng xem xét ngắn gọn các câu chuyện của một vài doanh nghiệp dựa vào nền tảng đăng kí trước hàng mua nhưng đã vấp ngã. Sự tương phản giữa TutorVista và các doanh nghiệp khác cũng sẽ được đề cập tới.

"Chúng ta cũng xem xét ngắn gọn các câu chuyện của một vài doanh nghiệp dựa vào nền tảng đặt mua dài hạn những đã vấp ngã"

Giáo dục thế giới từ Ấn Độ: TutorVista

Năm 2005, trong một phân cảnh của bộ phim hoạt hình, nhân vật người cha Mỹ đã nói với cậu con trai, "Không! Con không thể nào thuê một người ở Bangalore giúp con làm bài tập về nhà được đâu."[7] Việc thuê người làm bài tập về nhà thì vẫn chưa xảy ra, nhưng thuê nguồn lực bên ngoài để hỗ trợ một số môn học thì đã có, nhờ vào sức mạnh của Internet và sự quan sát của Krishnan Ganesh vào năm 2005 về thực tế giáo dục – đặc biệt là môn Toán – đã phải chịu đựng áp lực ở Mỹ và nhiều nơi khác nữa. Tháng 10 năm đó, Ganesh đã lấy được một không gian nhỏ trong một vườn ươm tạo doanh nghiệp ở Bangalore; tháng 11, ông thuê ba giáo viên phổ thông Ấn Độ để bắt đầu thực hiện việc làm gia sư cho các học sinh Mỹ ở cách đó 9.000 dặm.[8] Với một tai nghe và một webcam ở mỗi đầu, thông qua kết nối VoIP và một "bảng có thể xóa được" trên màn hình máy tính để cả giáo viên và học sinh có thể viết được lên đó – một màu đỏ và một màu xanh – TutorVista đã được ra đời như thế.

Ganesh nhớ lại cách ông đã hình thành TutorVista khi đang du lịch ở Mỹ vào đầu năm 2005. "Trong chuyến thăm, tôi đã bị sốc về số lượng các cuộc tranh luận trên truyền thông về sự khủng hoảng của hệ thống giáo dục phổ thông ở Mỹ. Sự tò mò của tôi được khơi gợi... Lúc tìm hiểu sâu hơn, tôi nhận ra trong khi hệ thống phổ thông công lập là tốt, và các giáo viên cũng rất được thì giáo dục tư thục đơn giản là không thể nào chấp nhận nổi."[9]

Ganesh, vốn là một doanh nhân đã thành công trước đó, đang tìm kiếm một vấn đề mới để giải quyết và câu chuyện giáo dục phổ

thông ở Mỹ có vẻ như mang tới một cơ hội đầy ý nghĩa và chín muồi. "Trong toán học," ông quan sát, "lũ trẻ vui sướng hơn khi được một người Ấn Độ làm gia sư, vì người Ấn Độ vốn được coi là siêng năng và chăm đọc sách."[10] Ông có hiểu biết đầy đủ về quản lí nhân lực từ xa từ kinh nghiệm của mình với một trong những công ty trước đó của ông vốn thực hiện gia công một qui trình nghiệp vụ. Hơn nữa, ông cảm thấy việc tiếp cận được với nguồn nhân công giá rẻ của Ấn Độ sẽ là một tài sản. Không chỉ lương thấp hơn đáng kể so với một giáo viên hay gia sư người Mỹ, mà người Ấn Độ còn có danh tiếng tốt hơn người Mỹ về mặt học thuật.

Mô hình đăng kí trước hàng mua với nguồn vốn từ tiền của khách hàng: Giải pháp đơn giản của Ganesh

Nhờ kinh nghiệm đã xây dựng và bán đi hai công ty thành công ở Ấn Độ, Ganesh dành một vài tháng đầu tiên để chắp mối dịch vụ. Ông thuê một nhà giáo dục người Mỹ để đào tạo cho các gia sư của mình về phương pháp sư phạm Mỹ dựa trên sự chuyên cần – "một người chỉ dẫn sát sườn" hơn là "một nhà hiền triết ở trên bục giảng" – điều này khác với trí nhớ kiểu học vẹt và học thuộc lòng vốn phổ biến hơn ở Ấn Độ.[11] Giá gia sư một kèm một ở Mỹ là 60 đô-la/giờ, giá của Ganesh đưa ra là 20 đô-la/giờ, nhưng ông nhanh chóng phát hiện ra mô hình đăng kí trước hàng mua – 100 đô-la mỗi tháng cho tất cả các gia sư mà bạn muốn và phục vụ 24/7 – đề cao sự chọn lựa và khả năng của khách hàng mà không đề cập đến dòng tiền.[12]

Việc chuyển đổi từ trả theo giờ, được khách hàng thanh toán sau khi cam kết hoàn thành, sang mô hình đăng kí trước hàng mua chính là giải pháp đơn giản của TutorVista. Mô hình đăng kí trước hàng mua này không chỉ có nghĩa là TutorVista sẽ nhận được thanh toán trước khi dịch vụ được cung cấp, và lâu hơn trước khi thanh toán lại cho các gia sư – bản chất của một mô hình vốn từ tiền của khách hàng – mà dòng doanh thu từ khách hàng cũng trở nên thường xuyên hơn và có thể dự báo được, khi có mức độ năng lực của gia sư và cơ sở hạ tầng cần thiết để phục vụ cho dòng doanh thu đó. Điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp sẽ giống như các mô hình vốn từ tiền của khách hàng khác mà chúng ta đã xem xét cho tới nay, mang hiệu quả vốn cao để phát triển!

Một số ít các nhà đầu tư thiên thần nhanh chóng bám gót, và doanh nghiệp, được các khoản thanh toán thường xuyên định kì từ lượng khách hàng đang ngày càng tăng ở Mỹ thúc đẩy, đã thực sự cất cánh. Sáu tháng sau khi ra mắt TutorVista, Ganesh đã thu

hút được 500 học sinh, được 50 gia sư online ở Ấn Độ kèm cặp.[13] Với mức giá 100 đô-la mỗi tháng và tỉ lệ gia hạn trung bình 50% sau khi dùng thử sáu tháng, một tỉ lệ ở mức đứng đầu, Ganesh đã đạt được bằng chứng về ý tưởng mà ông cần, chưa kể tới 600.000 đô- la doanh thu vận hành thử.[14] Với sự thu hút khách hàng đã được chứng minh, ông sẵn sàng gọi vốn mạo hiểm giúp doanh nghiệp của mình phát triển nhanh hơn.

Vốn từ tiền của khách hàng dẫn các quĩ đầu mạo hiểm đến với công ty

Ganesh biết rằng, vốn từ tiền khách hàng có thể là một cách rất hay để bắt đầu và tài trợ cho sự tăng trưởng ban đầu của một doanh nghiệp dựa trên đăng kí thuê mua dài hạn. Nhưng nếu ông muốn phát triển với tốc độ tên lửa và tận dụng triệt để cơ hội thì cần phải có thêm nhiều tiền, chủ yếu là đầu tư vào tiếp thị trực tuyến để phát triển cơ sở khách hàng. Nếu dành một khoản đầu tư ngay từ đầu như vậy thì thật điên rồ vì ông không biết được khách hàng sẽ phản ứng như thế nào với những đề nghị của ông, cũng như họ sẽ duy trì việc tham gia trong bao lâu. Tuy nhiên, hiện tại ông biết rằng các khách hàng tới – và tham gia hơn một nửa thời gian đăng kí – điều này giúp ông bắt đầu hiểu được một khách hàng đáng giá bao nhiêu, với 100 đô-la mỗi tháng cho những học sinh biết tận dụng thời gian! "Thách thức lớn nhất của việc khởi nghiệp một doanh nghiệp tiêu dùng là gì?" Gupta hỏi. "Theo ý kiến cá nhân tôi, thách thức lớn nhất chính là liệu bạn có thể kiếm được khách hàng có khả năng tạo ra lợi nhuận không. Chỉ có hai thông số quan trọng là cần những chi phí nào để thu nhận một khách hàng và giá trị lâu dài của họ là gì?"[15]

"Ganesh muốn phát triển với tốc độ tên lửa, và tận dụng triệt để cơ hội thì cần phải có thêm nhiều tiền"

Độ tin cậy của Ganesh từ những thành công kinh doanh trong quá khứ và xung lực lúc ban đầu đã mang lại khoản vốn 2 triệu đô-la cho lần gọi vốn đầu tiên do Sequoia Capital India dẫn dắt.[16] Một sự cạnh tranh nho nhỏ cũng giúp đảm bảo thỏa thuận. Là một người gây quĩ có kinh nghiệm, Ganesh đã sử dụng thận trọng những tấm thẻ của mình. "Quyết định cuối cùng tới khi [Sequoia] biết được có hai nhà đầu tư mạo hiểm khác cũng muốn đầu tư. Đó là một cộng đồng nhỏ gắn bó rất khăng khít, vì thế tôi đã bỏ qua khi những nhà đầu tư mạo hiểm khác có những ám chỉ không mấy tế nhị."[17]

Điều chỉnh lại động cơ khi máy bay đang bay

Ganesh muốn phát triển nhanh, một phần vì cơ hội mà ông đang tìm kiếm được lúc này vô cùng hấp dẫn. Nhưng cũng có thể xảy ra khả năng có một người khác cũng làm điều tương tự như vậy mà không bị rào cản nào ngăn lại. Vì thế, trong khi phần lớn vốn mới được sử dụng để đẩy mạnh hơn các nỗ lực tiếp thị trực tuyến, thì phần còn lại được đưa vào để điều chỉnh doanh nghiệp và chuẩn bị cho sự phát triển lớn hơn nữa trong tương lai.

Ganesh biết ông cần phải duy trì chất lượng cao để những người đã đăng kí trước hàng mua dịch vụ của ông hài lòng - ở lại và tiếp tục cuộc chơi! – và tạo điều kiện cho hình thức tiếp thị truyền miệng, điều đó chứng tỏ sự bổ sung có giá trị đối với hình thức quảng cáo trực tuyến của công ty. Tiếp cận với gia sư bất kì lúc nào trong ngày là một lợi ích đối với cha mẹ và những đứa con bận rộn của họ, TutorVista sẵn sàng chuyển, đổi gia sư cho tới khi khách hàng của mình hài lòng.[18]. Isha Gulati, 8 tuổi, sống tại San Jose California – theo học môn Toán, Khoa học, Địa lí và Tiếng Anh bốn tới năm buổi mỗi tuần với gia sư của mình là Bina Joseph – rất yêu thích TutorVista. "Thật là vui. Cháu và thầy giáo chỉ toàn nói về những điều mà cháu thực sự muốn biết."[19]

"Ganesh muốn phát triển nhanh, nhưng cũng có thể xảy ra khả năng có một người khác có thể làm điều tương tự giống hệt mà không bị rào cản nào ngăn lại"

Các gia sư đều được yêu cầu phải có bằng thạc sĩ trong lĩnh vực giảng dạy chính của họ, được đào tạo nâng cao về văn hóa và phương pháp sư phạm của Mỹ để đảm bảo tính ưu việt trong dịch vụ cung cấp của TutorVista. Hơn nữa, các gia sư được trả mức tiền công cao hơn mức tiền công trung bình tại địa phương – gấp đôi so với kĩ sư gia công phần mềm làm việc tại một trong những doanh nghiệp trước đây của Ganesh.[20]

TutorVista không chỉ là một giao dịch tốt dành cho các học sinh Mỹ mà nó còn là một giao dịch tốt cho chính những gia sư làm việc cho TutorVista. Đối với Bina Joseph, hợp tác với TutorVista đã mang lại cho cô nhiều thời gian dành cho gia đình hơn là khi cô dạy ở một trường phổ thông của Ấn Độ - và mức lương được trả cũng hậu hĩ hơn. Các gia sư khác cũng có chung cảm nghĩ như vậy. Lalitha Venkatesan, một giáo viên Toán và Tiếng Anh ở Delhi đã đi dạy học gần 25 năm và sắp sửa nghỉ hưu. Bà từng là phó hiệu trưởng nhưng đã chuyển tới Bangalore để trông cháu. Tuy nhiên, niềm say mê dạy học trong bà chưa bao giờ ngừng nghỉ, và bà đã mau chóng trở lại chính mình khi ngồi trước màn hình máy tính vào mỗi buổi sáng với các học sinh học trực tuyến của bà đang

sống ở Mỹ, cách bà tới 9.000 dặm. "Lợi thế lớn là bạn vẫn có thể dạy học khi ngồi ở nhà," bà nói.[21] Đồ dùng dạy học của bà chỉ có một webcam, một bộ tai nghe và một chiếc máy tính tốt để tạo điều kiện tương tác trực tiếp.

Khách hàng hài lòng + Giáo viên hài lòng + Hiệu quả vốn = Các nhà đầu tư bổ sung

Với chiến lược thu hút khách hàng ồ ạt, dòng vốn từ tiền của khách hàng đã không còn đủ để cung cấp cho TutorVista vận hành nữa. Nhưng hiệu quả về vốn từ mô hình khách hàng đăng kí dài hạn của nó đã mang tới các lợi thế kinh tế, Ganesh đã thuyết phục được Sequota đầu tư một khoản xứng đáng ngay từ vòng gọi vốn đầu tiên. Sequota còn đầu tư thêm một khoản khác trị giá 3 triệu đô-la trong tổng số 10,75 triệu đô-la thu được của vòng gọi vốn thứ hai của TutorVista vào tháng 11 năm 2006.[22] Lightspeed Venture Partners dẫn đầu vòng gọi vốn lần hai với 7 triệu đô-la đầu tư, mong muốn được tham gia vì "TutorVista đang xây dựng một công ty lớn tiếp theo về giáo dục trên Internet," Ravi Mhatre, đồng quản lí của quĩ cho biết.[23] Vòng gọi vốn lớn hơn này cho phép TutorVista theo đuổi việc mở rộng đáng kể hơn nữa, phát triển trên nền tảng đã thành công và tiếp tục các cải tiến về hoạt động.

"Nâng cao năng lực quản lí của chính bản thân là chương trình tiếp theo của Ganesh"

Khi năm 2007 tới, TutorVista đã phát triển thành công ty có 250 gia sư Ấn Độ để phục vụ 2.000 học sinh tại 13 quốc gia, bao gồm Mỹ, Anh, Canada, Thổ Nhĩ Kì, Úc và Trung Quốc.[24] Nâng cao năng lực quản lí của chính bản thân là chương trình tiếp theo của Ganesh, vì vậy cựu giám đốc một công ty dot.com và là nhà giáo dục Mỹ, Tiến sĩ John Stuppy đã gia nhập công ty và trở thành Chủ tịch kiêm CEO công ty tại Mỹ.[25]

Vốn bổ sung cũng được dùng để phát triển một nền tảng trực tuyến của chính TutorVista phục vụ các buổi dạy học. Trước đó công ty sử dụng WebEx, nhưng giải pháp đó không tối ưu về khả năng sử dụng cho các khách hàng mục tiêu của TutorVista. Như Ganesh giải thích: "WebEx thì tốt cho những người có hiểu biết về công nghệ, nhưng những người khác lại cảm thấy khó khăn."[26] Việc đặt trụ sở công ty tại Bangalore đã mang lại sự phát triển công nghệ mức độ cao, hiệu quả về chi phí cho một qui trình độc quyền và sớm cải thiện việc cung cấp dịch vụ của TutorVista.

Trẻ em ở Ấn Độ cũng cần sự giáo dục tốt hơn!

Giáo dục trẻ nhỏ ở Mỹ và Anh được thực hiện rất tốt, thế nhưng giáo dục trẻ nhỏ ở Ấn Độ thì sao? Vào một ngày đẹp trời, Ganesh đã tự đặt ra câu hỏi như vậy. Trong khi các trường phổ thông tốt nhất ở Ấn Độ đã đạt tới đẳng cấp của thế giới thì rất nhiều trường khác trong hệ thống giáo dục ở quốc gia này, đặc biệt ở các vùng nông thôn đang thực sự có nhiều vấn đề. Tỉ lệ biết chữ thấp hơn nhiều so với Trung Quốc và các quốc gia khác. Có một thị trường dành cho các dịch vụ của TutorVista ở ngay tại Ấn Độ, nhưng không phải theo hình thức hiện nay của công ty, Ganesh kết luận. "Khi chúng tôi nhìn thấy các cơ hội ở Ấn Độ, chúng tôi đã quyết định rằng không thể áp dụng mô hình toàn cầu ở đây được."[27] Mặc dù có mặt ở 23 thành phố của Ấn Độ với hơn 800 gia sư, nhưng ông biết một phương pháp tiếp cận khác cần cho người Ấn Độ. Vì vậy, bằng cách sử dụng một khoản trong số vốn huy động được gần đây của công ty, TutorVista đã thực hiện cuộc mua bán sáp nhập đầu tiên vào tháng 11 năm 2007, mua lại Edurite Technologies, một doanh nghiệp khởi nghiệp vào năm 2000 tại Bangalore chuyên kinh doanh các nội dung giáo dục trên đĩa CD-ROMs.[28]

"Giáo dục trẻ nhỏ ở Ấn Độ thì sao? Vào một ngày đẹp trời, Ganesh đã tự đặt câu hỏi như vậy"

Kế hoạch là tận dụng lợi thế về nội dung giáo dục của Edurite để cung cấp động lực cho các trung tâm khoa học tự nhiên trên khắp Ấn Độ, cung cấp các chương trình giảng dạy về công nghệ được chuẩn hóa với sự hỗ trợ gia sư hướng dẫn trực tiếp. Cách tiếp cận này sẽ tận dụng "khuynh hướng chi tiêu của người Ấn Độ cho giáo dục thuộc vào hàng cao nhất trên thế giới," theo Ganesh.[29]

Giống như hành trình mà TutorVista đã đi tới lúc này, kế hoạch này cũng mang các mục tiêu đầy tham vọng: TutorVista dự định mở 300 trung tâm vào năm tới.[30] Để tiếp thêm năng lượng cho sự tăng trưởng của công ty, Ganesh đã huy động được thêm 18 triệu đô-la vào tháng 7 năm 2008.

Đúng lúc, đúng chỗ

Khi Ganesh hướng tới tấn công vào thị trường giáo dục của Ấn Độ, thì Pearson, một tập đoàn xuất bản của Anh cũng đang phát triển một chiến lược để thực hiện điều tương tự, họ cũng đã đầu tư đáng kể ở Trung Quốc và khu vực Mỹ Latin.[31] Khozem Merchant, Phó Chủ tịch của Pearson tại Ấn Độ cho biết: "Toàn bộ tập đoàn

Pearson đang ngó cặp mắt tinh tường vào các cơ hội ở Ấn Độ." Pearson và TutorVista bắt đầu các cuộc gặp gỡ và vào tháng 6 năm 2009, Pearson ra thông báo rằng họ đã nắm giữ 17,2% cổ phần ở TutorVista nhưng không tiết lộ số tiền mua. Công ty cho biết họ đã lên kế hoạch bổ sung dịch vụ gia sư trực tuyến của TutorVista mở rộng tới các học sinh khu vực Bắc Mỹ, Anh và những nơi khác trên thế giới, và phát triển các dịch vụ kinh doanh mới cho thị trường giáo dục phổ thông ở Ấn Độ. Đồng thời phía Solutions cũng thông báo đã mua 50% cổ phần của Educomp Solutions, một công ty giáo dục dạy nghề ở Delhi chuyên về viết phần mềm và các hệ thống đào tạo cho 23.000 trường phổ thông.[32]

Ganesh và đội ngũ nhân viên của ông đã quản lí tốt mối quan hệ với tập đoàn Pearson, và chỉ sau một năm rưỡi gia nhập đội ngũ, Pearson đã tăng số cổ phần nắm giữ lên 76% với số tiền tăng thêm là 127 triệu đô-la, rồi sau đó một thời gian ngắn đã tăng lên 80% thông qua việc mua lại cổ phần của các nhà đầu tư thiên thần giai đoạn đầu. Pearson định giá công ty, với 2.000 gia sư phục vụ 10.000 học sinh học trực tuyến mỗi tháng và sự hiện diện ngày càng gia tăng trong dịch vụ dành cho hệ thống giáo dục của Ấn Độ, ở mức 213 triệu đô-la. Thỏa thuận này có ý nghĩa đối với tương lai của TutorVista, nhưng cũng đồng nghĩa với việc rất nhiều nhà đầu tư giai đoạn đầu như Lightspeed Ventures, Sequoia Capital India và các nhà đầu tư khác đều có thể hoàn toàn thoát ra khỏi vị trí của họ. K.P. Balaraj, Giám đốc quản lí của Sequoia Capital India bày tỏ cảm nghĩ được tất cả các nhà đầu tư khác chia sẻ: "Từ thập niên 1970 trở lại gần đây, đây sẽ là một trong những đầu tư ban đầu mang lại tỉ suất tốt nhất ở Ấn Độ."[33]

Cam kết của Pearson đối với thương vụ này – và cả đối với Ấn Độ – đã tiến thêm một bước vào tháng 2 năm 2013 khi mua lại từ Ganesh 20% còn lại của TutorVista.[34] Srikanth Iyer, CEO mới được bổ nhiệm của TutorVista, nhận xét: "Hiện tại chúng tôi có 35 trường phổ thông và con số này sẽ tăng lên 100 trường trong vòng một năm. Thông qua các qui trình và hệ thống gốc của Pearson, hiện nay chúng tôi đang tiến một bước gần hơn để trở thành một công ty dịch vụ giáo dục mang khả năng công nghệ hàng đầu của Ấn Độ, cung cấp các tiêu chuẩn toàn cầu về học tập cho các học sinh Ấn Độ, với mức giá cả phù hợp."[35]

Tất nhiên là mô hình vốn từ tiền của khách hàng theo kiểu khách hàng đăng kí sử dụng dài hạn của TutorVista đã không đi hết toàn bộ hành trình của nó, nhưng nó đã mang lại cho công ty một khởi đầu tốt đẹp và một mô hình vốn hiệu quả để phát triển. Ngoài ra, sự thu hút ban đầu đã mang lại cho Sequoia, nhà đầu tư đầu tiên

của công ty, sự tự tin để hậu thuẫn cho công ty ngay từ giai đoạn khởi đầu và cả theo đuổi lợi nhuận của họ nữa!

Petals for the People và H.Bloom: Hai doanh nghiệp khởi nghiệp đến với nhau[36]

Tháng 4 năm 2009, Sam Pollaro bị thất nghiệp, chủ của anh đã đóng cửa công việc kinh doanh của mình để có một vị trí trong chính quyền của Tổng thống Obama. Từ lâu, với mong muốn được khởi nghiệp và tự điều hành một công việc kinh doanh của riêng mình, Pollaro nghĩ: "Đây sẽ là thời điểm chín muồi để bắt đầu kinh doanh" – chỉ trừ một điều. "Đó là cuộc suy thoái tồi tệ nhất trong vòng 70 năm qua."[37] Sarah, vợ của Pollaro đang điều hành một cửa hàng kinh doanh và thiết kế hoa, chuyên cung cấp dịch vụ trang trí hoa cho các đám cưới, sự kiện và một số khách hàng là doanh nghiệp, đang tìm kiếm một ý tưởng kinh doanh mà không cần tới nhiều vốn. Sarah biết rõ làm thế nào để mua và cắm các mẫu hoa và cả hai vợ chồng họ đều tự hỏi liệu sự kết hợp giữa khả năng của Sarah và sức mạnh của Internet có thể mang tới cho các khách hàng một cách mua hoa tốt hơn hay không.

"Tháng 4 năm 2009, Sam Pollaro bị thất nghiệp"

Cả hai vợ chồng đều không biết về kiến thức xây dựng một trang web, nhưng theo quan điểm của Sam: "Chúng tôi không biết gì về các tính năng và các chức năng mà chúng tôi sẽ cần tới, vì thế tốt nhất là xác định xem làm thế nào để thực hiện, trái với quan điểm "Hãy bước chân ra ngoài, kiểm chứng thị trường màu mỡ nơi chúng tôi sẽ phải cố gắng tìm ra mọi thứ mà người ta cần để làm và hi vọng chúng tôi sẽ làm đúng" Sam nhớ lại lúc đó, "Đó là một trong những điều chúng tôi đã đúng."

Khai trương với lưng vốn ít ỏi, thêm vốn từ tiền của khách hàng

Tháng 7 năm 2009, vợ chồng Pollaro khai trương trang web bán hàng của họ, PetalsForThePeople.com, gần như không tiêu tốn tiền bạc – chỉ mất vài nghìn đô-la cho một nhà thiết kế đồ họa và một chút chi phí in ấn tài liệu. Tiền của khách hàng sẽ tài trợ cho chặng đường còn lại của họ. Các khách hàng có thể đăng nhập, tạo một đăng kí mỗi tuần một lần hoặc hai tuần một lần, sau đó hoa sẽ được giao trực tiếp cho họ hoặc họ sẽ nhận hoa ở một vài điểm được ấn định trước tại Washington, DC. Một video trên trang web sẽ chỉ cho các khách hàng cách những bông hoa được trang trí và trang web sẽ mô tả cho các khách hàng biết nguồn gốc những bó hoa được giao trong tuần đó, cùng với thông tin về các loại hoa.

Đây cũng là yếu tố kinh nghiệm và giáo dục của ý tưởng.

Sam biết một số người làm việc tại Daily Candy, một trang blog có hàng chục nghìn người đăng kí thuê bao ở khu vực Washington, và trong vài tuần lễ đầu tiên Daily Candy đã viết những bài tán dương tính năng tốt cho công ty của anh. "Chúng ta sẽ không bao giờ phải mất công vô ích để tìm kiếm những bó hoa độc đáo và giá cả phải chăng thêm nữa. Từ giờ trở đi, mọi người sẽ nhận được những bó hoa tươi mỗi tuần được trang trí theo cách thức riêng độc đáo của mỗi người."[38] Chỉ ngay trong ngày đầu tiên đã có 50 khách hàng mới tạo tài khoản và những lời giới thiệu nhanh chóng nối tiếp sau đó. Những lời truyền miệng đang được lan tỏa!

Vì vợ chồng Pollaro biết chính xác những người đăng kí mua hoa dài hạn mà họ đang có, không giống như những người bán hoa ở địa phương, không bao giờ thực sự biết được nhu cầu về hoa từ ngày này qua ngày khác, do vậy, với cùng một mức giá khách hàng phải trả, vợ chồng họ có thể cung cấp cho các khách hàng của mình những bông hoa thật sự tươi mới trong vài tuần thay vì với số tiền đó khách hàng chỉ có thể mua được một bó hoa ở tiệm hoa cao cấp.

"Vợ chồng Pollaro biết chính xác những người đăng kí mua hoa dài hạn mà họ đang có, không giống như những người bán hoa ở địa phương"

Tới tháng 6 năm 2010, công việc kinh doanh, dù vẫn chỉ ở qui mô nhỏ với vài trăm khách hàng đăng kí, nhưng, theo lời Sam:

"Vận hành có kiểm soát, chúng tôi đã có người đóng gói và vận chuyển hoa, những việc còn lại thì rất dễ dàng." Đúng lúc này Sarah có thai đứa con trai đầu lòng, tuy nhiên Sam bắt đầu nhận ra rằng hoa đúng là niềm say mê của Sarah chứ không phải của anh. Anh bắt đầu suy nghĩ về những thứ kinh doanh khác mà anh có thể bắt đầu.

Bắt đầu bàn về H.Bloom: Chiến lược khác và mô hình gây vốn cũng khác!

Vào cùng khoảng thời gian mà vợ chồng Pollaro khởi nghiệp kinh doanh ở Washington, Bryan Burkhart cũng rời khỏi một công ty phần mềm California, nơi anh là một trong những người đầu tiên làm việc ở công ty. Ở tuổi 28, anh đã là Phó chủ tịch cấp cao phụ trách bán hàng toàn cầu của công ty, nhưng những thứ mà anh đang bán thật đơn điệu. "Nếu mà tôi kể nó ra ở đây, hẳn bạn sẽ

ngủ gục mất," anh nhớ lại.[40] Vì thế anh đã cùng với Sonu Panda, một chuyên gia giỏi cùng làm và cũng là một người bạn lâu năm lựa chọn "nghỉ việc một năm, thư giãn để phục hồi lại, sử dụng thời gian để đến với một ý tưởng kinh doanh mới," Burkhart kể lại.[41] Bộ đôi này tình cờ đọc được một bài viết về hoa, bài viết đề cập tới việc thị trường mua bán hoa cho tới nay là nơi có rất ít sự đổi mới về công nghệ.

"Thị trường mua bán hoa cho tới nay là nơi có rất ít sự đổi mới về công nghệ"

Burkhart quyết định đã đến lúc cần một nghiên cứu nhỏ. "Hóa ra chỉ tính riêng ở thị trường Mỹ, ngành buôn bán hoa đã đạt trị giá *35 tỉ* đô-la. Đúng vậy, 35 tỉ đô-la. Hẳn nhiên điều đó đủ để khơi dậy sự quan tâm của tôi. Nhưng tôi lại chẳng biết gì về hoa, vì thế tôi đã làm điều duy nhất mà tôi có thể nghĩ là học hỏi thêm. Tôi đặt một quảng cáo trên Craigslist nói rằng tôi muốn mua một cửa hàng hoa. Tôi nhận được hàng chục câu trả lời và mất hai tuần tiếp theo tại Chelsea Market ở Manhattan, ngồi ở trước một quán café espresso ngon nhất thành phố để tiếp các chủ cửa hàng hoa (và uống một lượng café quá mức cần thiết)."[42]

Burkhart nhanh chóng nhận ra rằng các chủ cửa hàng bán hoa là những nghệ sĩ thực sự, tạo ra những tác phẩm nghệ thuật sống động từ từng cá thể nguyên liệu sống động. Mặc dù vậy, theo quan điểm của anh, vẫn có những lỗ hổng trong các mô hình kinh doanh bán lẻ hoa điển hình. Thứ nhất, bất động sản bán lẻ rất đắt đỏ, đặc biệt ở New York. Một cửa hàng mặt tiền hữu hình có thực sự cần thiết trong thời đại của Internet và iPhone không? Thứ hai, nhu cầu trưng bày một loạt các loại hoa tạo ra một lượng phế phẩm lớn, có khi lên tới 30 đến 50% lượng hàng mua về.[43] Những người bán hoa đã phải tăng giá bán đáng kể - trong một số trường hợp, nhiều gấp năm lần chi phí – để bù đắp lại những mất mát và thiệt hại.

"Chúng tôi có thể tham gia vào kinh doanh hoa, thay đổi nền tảng phân phối và tiêu thụ hàng hóa"

Từng là người điều hành một mạng lưới bán phần mềm toàn cầu, hầu hết thời gian của Burkhart là ở trên máy bay và các khách sạn. Và ở bất kì chỗ nào, dường như là mọi tòa cao ốc làm văn phòng, các nhà hàng, khách sạn – đều có hoa! Rõ ràng là các khách hàng doanh nghiệp đều coi hoa như một phần thiết yếu để trang trí văn phòng của họ, nhưng anh suy đoán, họ có thể thực sự không muốn tuần nào cũng phải đưa ra một quyết định về việc đặt mua

hoa. Có lẽ họ sẽ thích hơn nếu những bông hoa bằng cách nào đó được xuất hiện một cách kì diệu!

Tháng 12 năm 2009, khi nghiên cứu về ngành buôn bán hoa, Burkhart đã có cuộc trao đổi với Sarah Pollaro, thông qua sự giới thiệu của một người quen chung. Cuộc gặp lúc đó không mang lại sự thay đổi đáng kể nào và Burkhart vẫn tiếp tục phát triển thêm các ý tưởng của mình. Chẳng mấy chốc anh đã có một vấn đề hiện rõ. "Chúng tôi có thể tham gia kinh doanh hoa, thay đổi nền tảng phân phối và tiêu thụ hàng hóa bằng cách cung cấp hình thức đăng kí trước hàng mua cơ bản cho các khách hàng doanh nghiệp."[44] Công việc kinh doanh có thể dự đoán doanh thu (giống như Petals for the People) và sẽ có lợi thế cạnh tranh hơn bằng việc giảm lượng hoa phế phẩm.

Mô hình đăng kí trước hàng mua? Đúng! Vốn từ tiền của khách hàng? Sai!

Nhờ những kinh nghiệm vẫn còn chưa phai mờ của anh ở Northern California, nơi việc gọi vốn từ các nhà đầu tư chỉ là những gì cần phải làm, Burkhart đã chuẩn bị một bài thuyết trình chỉ ra một mô hình đăng kí trước hàng mua với dòng doanh thu có thể dự đoán và khả năng của mô hình trong việc cách mạng hóa ngành hoa bằng việc giảm lượng hoa phế phẩm có tiềm năng như thế nào, đặc biệt trong thị trường lớn về hoa cắt cành. Vào tháng 4 năm 2010, với 1,1 triệu đô-la vốn đầu tư ban đầu từ một nhóm nhỏ các nhà đầu tư thiên thần, Burkhart đã ra mắt H.Bloom ở thành phố New York với tuyên bố: "Chúng tôi là Netflix về hoa. Chúng tôi cho phép khách hàng đăng kí cả những loại hoa xa xỉ với việc giao hàng thuận tiện và giá cả thực sự chấp nhận được."[45] Những bông hoa tươi mới nhất giá từ 29 đô-la trở lên, sắp xếp đẹp đẽ và tự động giao hàng. Đó là một giao dịch có giá trị.

Sonu Panda trở thành người đồng sáng lập – mặc dù anh bị dị ứng với phấn hoa! – đóng góp chuyên môn về công nghệ để bổ sung các kĩ năng phát triển kinh doanh của Burkhart.[46] Anh nhanh chóng thiết lập công nghệ độc quyền cho H.Bloom để quản lí các tài khoản, các địa điểm đặt hàng và các phối hợp giao hàng.[47] Bộ đôi quyết định họ sẽ tự vận hành mọi hoạt động ở giai đoạn đầu để đảm bảo chất lượng và sự hài lòng của khách hàng mà họ nghĩ là cần thiết cho thương hiệu cao cấp họ đang dự tính xây dựng.[48]

Vào tháng 6 năm 2010, Burkhart nhận được một cuộc gọi từ vợ chồng nhà Pollaro, những người thông qua một người bạn đã liên lạc với đối tác của H.Bloom ở New York. Sau một vài tháng thương

thảo, vào tháng 11, hai công ty đã đạt được một thỏa thuận theo đó H.Bloom sẽ mua lại các tài sản – chủ yếu là cơ sở dữ liệu khách hàng – của Petals for the People và thuê lại Sarah Pollaro làm giám đốc sáng tạo của H.Bloom. Washington ngay lập tức trở thành thị trường thứ hai của H.Bloom.

Nhận cổ phần, vợ chồng Pollaro nhận thấy rằng họ đã mất 15 tháng để xây dựng một doanh nghiệp ở mức khiêm tốn nhưng là một doanh nghiệp có dòng tiền rõ ràng, ngoại trừ vài nghìn đô-la đầu tiên, còn lại đều được trang trải từ tiền do khách hàng chi trả. Thương vụ với H.Bloom đã biến 15 tháng nỗ lực đó thành một giỏ trứng nhỏ để phục vụ ý tưởng tiếp theo của Sam. Còn tốt hơn nữa là anh đã học được rất nhiều – theo một nghĩa nào đó, là kiến thức về mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng – về xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh qua Internet. Đối với Burkhart và Panda, với sức thu hút khách hàng hiện đã có mặt ở hai thị trường, từ các khách hàng thương mại ở New York và từ những người tiêu dùng ở Washington, việc mua lại doanh nghiệp đã mang đến cho họ động lực huy động thêm được 2,1 triệu đô-la từ Battery Ventures để tài trợ cho việc phát triển hơn nữa về công nghệ và tăng trưởng hữu cơ.[49]

Điều chỉnh các hoạt động ở H.Bloom

Với hai thị trường khởi động và chạy, cùng sự kì vọng của các nhà đầu tư vào công ty ngày càng nhảy vọt, thách thức đối với Burkhart và Panda chính là phải phát triển và phát triển nhanh chóng! Burkhart giải thích điều cốt lõi: "Mô hình đăng kí trước hàng mua thật đơn giản. Mô hình này cho phép chúng tôi chỉ cần mua những loại hoa mà người ta đã đăng kí, vì thế giảm được gần như hoàn toàn lượng hoa phế phẩm."[50] Tuy nhiên, lợi ích chính mà họ mang tới cho các khách hàng của mình lại là ưu thế về giá, vì thế sự vận hành kinh doanh hiệu quả cũng rất quan trọng. Đội ngũ các kĩ sư phần mềm của Panda chịu trách nhiệm việc xây dựng một chương trình phụ trợ.

"Mô hình đăng kí trước hàng mua thật đơn giản"

Họ xây dựng các hệ thống để chỉ dẫn cho những người mua hoa biết cô ta cần (và khi nào cần) bao nhiêu cụm hoa hoặc bao nhiêu cành hoa loa kèn đỏ, mùa ra hoa của từng loại hồng trong số 500 loại hồng và giá cả của chúng, và những nhà cung cấp nào gửi quá nhiều hoa bị dập nát. Phần mềm được sử dụng để lập kế hoạch các tuyến đường đi giao hàng, có tính tới vị trí của các khách hàng. Ngay cả những người cắm hoa trang trí ở các sảnh cũng nhờ các kĩ

sư để sử dụng phần mềm hỗ trợ xác định loại hoa li nào sẽ được cắm vào tuần tiếp theo.[51] Cách tiếp cận bằng phần mềm định hướng cũng hấp dẫn cả các nhà đầu tư nữa. Brian O'Malley, một đối tác của Battery Ventures, giải thích: "Vì họ đang đo lường mọi thứ, nên khi công ty phát triển lớn hơn, thì chỉ có tốt hơn mà thôi."[52]

Tới tháng 9 năm 2011, H.Bloom đã đạt được những tiến bộ đáng kể trong việc tự động hóa doanh nghiệp và tiếp tục phát triển. Lượng hoa phế phẩm chỉ chiếm 1,2%, mức quá nhỏ so với tỉ lệ của ngành là 30 – 50%. Việc bán hàng tiến triển cả ở New York và Washington, công ty đang trên đà đạt mức doanh thu 2 triệu đô-la trong năm 2011, tăng đáng kể so với mức doanh thu 342.000 đô-la đạt được trong năm đầu tiên.[53] Các nhà đầu tư của H.Bloom dĩ nhiên hài lòng với sự tiến bộ này, khiến cho Battery Ventures lại tiếp tục dẫn dắt lượt gây vốn khác trị giá 4,7 triệu đô-la, cùng với sự tham gia của các nhà đầu tư khác.[54]

Sẵn sàng để phát triển nhanh hơn

Với kinh phí nhiều hơn trong tài khoản, H.Bloom mở thị trường thứ ba của công ty ở Chicago, trong cùng tháng đó,[55] và tiếp đó là thị trường San Francisco vào tháng 2 năm 2012.[56] Sự tăng trưởng là rất quan trọng vì nhiều lí do, không kể những người ở ngành khác mà chỉ tính những người đang trong ngành buôn bán hoa thôi, đều có thể chọn để bắt chước một vài điều gì đó tương tự. Khi có nhiều doanh nghiệp hoạt động trên nền tảng khách hàng đăng kí trước hàng mua, rất dễ cóp lại ý tưởng của nhau, trừ mặt công nghệ. Như trong trường hợp của TutorVista, cũng không có rào cản nào ở đó. Tuy nhiên, điều quan trọng không kém là cơ hội để bắt đầu đạt được quy mô kinh tế thương mại. Burkhart giải thích: "Đạt được một khối lượng bán hàng nhất định sẽ trao quyền cho phép bạn giảm giá khi bạn không phải là chủ sở hữu duy nhất."[57]

Nhưng việc mở thêm các thị trường mới không phải là một nhiệm vụ bình thường bởi có nhiều người thích cách mua hoa ở các quầy bán hoa truyền thống hơn là trên Internet. Mỗi thành phố mới lại yêu cầu sự "hiện diện vật lý trên phố" để giành được các tài khoản khách hàng thương mại và lôi kéo họ khỏi các nhà cung cấp hiện tại. Một cơ sở phân phối đơn giản ở mỗi thành phố, nơi hoa được chia loại và cắm, một đội xe tải nhỏ để giao hàng cũng là yếu tố cần thiết. Điều trọng yếu ở mỗi thành phố là có kết nối với một nhà thiết kế cắm hoa hàng đầu, một tài năng mang tính quyết định quan trọng đối với định vị sang trọng của H.Bloom. Chọn được đúng người, với một tập hợp khách hàng thương mại đã sẵn

sàng, có thể làm cho thị trường mới đi tới một khởi đầu chắc chắn.

"Khi có nhiều doanh nghiệp hoạt động trên nền tảng khách hàng đăng kí trước hàng mua, rất dễ cóp lại ý tưởng của nhau"

Tại Washington, với lượng khách hàng thương mại hài lòng càng ngày gia tăng, chẳng hạn như khách sạn Sofitel, doanh số bán hàng đã tăng gấp ba lần so với năm đầu tiên vận hành, phát triển từ "tầng hầm của một người nào đó" tới "một không gian bận rộn nửa văn phòng, nửa vườn bách thảo," theo như lời kể của Burkhart.[58] Chi nhánh H. Bloom tại Washington đang đi đúng hướng để đạt doanh số 1 triệu đô-la cho năm tài chính 2012. Chicago tiến tới kỉ niệm một năm thành lập vào tháng 9 cũng đang kiếm được 1 triệu đô-la ngay trong năm đầu tiên hoạt động.[59] Và thị trường thứ năm của công ty vừa mới được khai trương ở thành phố Dallas.[60]

Bất chấp đạt được thành công trong việc tăng trưởng thuộc hàng top đầu và trong việc huy động vốn, thì H.Bloom vẫn còn ở mức khiêm tốn cho dù nó vẫn đang phát triển, đạt doanh số bán hàng vài triệu đô-la. Cần nhiều tiền hơn nữa để trang trải các chi phí mở rộng và phát triển hệ thống công nghệ định hướng, vốn được coi là trái tim của công ty. Vì thế, vào tháng 4 năm 2012, các nhà đầu tư của công ty lại bước thêm một bước nữa với 10 triệu đô-la tài trợ, đem tổng số vốn huy động được cho tới thời điểm này lên 18 triệu đô-la. Shasta Ventures dẫn đầu vòng gọi vốn, cùng với Battery Ventures và những nhà tài trợ thời kì ban đầu khác cung cấp thêm vốn, ngoài ra còn có thêm một vài nhà đầu tư mới gia nhập.[61] Tất nhiên mục tiêu chính vẫn là sự mở rộng của H.Bloom tại các thành phố mới; công ty hiện đang nhắm tới mục tiêu phục vụ tổng cộng 25 thị trường trong vòng một năm.[62]

Tới tháng 7 năm 2013, thị trường ở Boston và Atlanta được mở, thị trường ở Los Angles và Las Vegas cũng được khai trương vào tháng đó.[63] Bằng cách nhắm vào các thành phố lớn, những nơi có nhiều khách sạn của các khách hàng như Sofitel và Four Seasons, H. Bloom có thể phục vụ họ tốt hơn và hiệu quả hơn, cũng như phục vụ nhiều khách hàng bán lẻ sang trọng cao cấp của H.Bloom như Chanel, Burberry và YSL, các khách hàng quản lí tài sản với các danh mục đầu tư cao ốc văn phòng quốc gia.[64] Đúng với nguồn gốc của nó là Petals for the People, H.Bloom bắt đầu theo đuổi nghiêm túc hơn thị trường tiêu dùng cao cấp. Nhưng ai đó có thể đặt câu hỏi, tại sao lại làm như vậy? Đây có phải là chỉ số cho thấy tất cả đều không tốt trong phân khúc thị trường thương mại không? Bất chấp việc được bơm thêm vốn vào năm 2012 và các kế

hoạch thâm nhập thị trường của công ty, tới tháng 3 năm 2014 chỉ có thêm thành phố Miami và Philadelphia được bổ sung vào danh sách các khu vực dịch vụ của H.Bloom, các kết quả PR của công ty đã không còn ồ ạt như trước nữa. Đây có phải là một tín hiệu xấu không?

"Đây có phải là một tín hiệu xấu không?"

Trong những ngày đầu tiên kinh doanh, dường như Burkhart đã không nắm được rằng có rất nhiều đối thủ là những quầy hoa kinh doanh truyền thống đã hoạt động theo các mô hình đăng kí trước hàng mua với các tài khoản khách hàng thương mại của họ, với việc giao hàng theo tuần đã trở thành qui tắc chuẩn. Chỉ có điều các đối thủ không sử dụng hình thức trực tuyến. Có lẽ họ cũng đã có chút ít kinh nghiệm trong công việc kinh doanh của họ về hoa phế phẩm trong thương mại, ở phần khách hàng theo hướng đăng kí trước hàng mua. Liệu công nghệ có mang lại cho H.Bloom một lợi thế cạnh tranh thực thụ trong thị trường thương mại, nơi những người kinh doanh hoa khác có cấu trúc chi phí thấp cũng đang theo đuổi các mô hình đăng kí trước hàng mua hay không? Liệu Burkhart và các cộng sự có thể thành công trong việc đối đầu với các thách thức trong việc đưa ra một doanh nghiệp kinh doanh dựa trên công nghệ nhưng lại đòi hỏi nhiều người, và tăng trưởng đủ nhanh để hoàn lại vốn như các nhà đầu tư của anh kì vọng hay không? Thời gian sẽ trả lời. Dù sao khi sự khát vốn của công ty đã được làm rõ thì mô hình vốn từ tiền của khách hàng của công ty cũng biến mất rất sớm. Trên thực tế, không giống như Petals for the People, đối với H.Bloom, chưa bao giờ thực sự áp dụng mô hình này cả.

Khi các mô hình khách đăng kí trước hàng mua thất bại

Các câu chuyện của TutorVista và H.Bloom đã bộc lộ một số lợi ích của việc theo đuổi các mô hình đăng kí trước hàng mua. Vì những mô hình như vậy vốn đã mang sức hấp dẫn trong nhiều chiều hướng – doanh thu có thể dự báo được, khách hàng thanh toán trước và có một thực tế là rất nhiều khách hàng vẫn duy trì đăng kí mà không đặt yêu cầu – họ trở thành một điều gì đó đáng yêu đối với các doanh nhân kinh doanh trên Internet đang tìm kiếm những điều lớn lao tiếp theo, ít nhất là trong lúc này. Nhưng theo Sucharita Mulpuru, nhà phân tích thương mại điện tử của Forrester Research, quan sát được vào cuối năm 2012: "Đăng kí trước hàng mua là xu hướng thời thượng của năm ngoái, nhưng tôi cho rằng một số năng lực tiềm tàng đó đã trở nên dịu lại."[65] Hãy xem xét một số ví dụ bổ sung.

Đàn ông có thực sự cần Manpack.com, trong đó có cả ý tưởng xem chừng rất hay ho là giao bít tất (vớ), đồ lót và các đồ dùng thiết yếu khác dành cho nam giới trên cơ sở đăng kí mua theo từng quí, hay không? Tôi không biết gì về đồ lót của các bạn cả, nhưng với tôi, chúng có thể sử dụng trong một thời gian dài, không giống như những bông hoa trong phòng ăn của chúng ta sẽ sớm bị héo rụi. Hoặc lấy những đôi giày làm ví dụ. Đối với phụ nữ, ngay cả những người nghiện giày, liệu họ có thực sự cần một đăng kí trước mua hàng với một doanh nghiệp kiểu như chương trình cá nhân của Kim Kardashian's ShoeDazzle trên American TV để được cung cấp mỗi tháng một đôi giày mới hay không? Cuối năm 2012, ShoeDazzle đã thất bại, phải thay thế CEO và sa thải nhân viên, đòi hỏi sự xem xét hiểu biết về một thế hệ doanh nghiệp mới dựa trên nền tảng khách hàng đăng kí trước, bất chấp hàng triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm họ đã thu hút được từ các quĩ đầu tư mạo hiểm hàng đầu.[67] Một số doanh nghiệp như vậy, chẳng hạn như ShoeDazzle, đã từng tăng vọt cả số lượng người đăng kí đặt mua trước lẫn bán được một số lượng hàng ấn tượng. Nhưng đối với nhiều doanh nghiệp, nếu không nói là hầu hết, tính mới lạ nhanh chóng mất đi, và họ phải xoay sang ý tưởng khác, hi vọng việc kinh doanh sẽ bền vững hơn.

"Đàn ông có thực sự cần Manpack.com không?"

Có nhiều ví dụ khác nữa. GuyHaus cung cấp (rõ ràng là không phân biệt) cho những gã trai thứ mà người sáng lập ra nó là Jesse Middleton gọi là "điều kì diệu" của những đồ dùng trong nhà tắm "rất đáng chú ý", với việc đăng kí đặt mua trước hàng tháng đối với những sản phẩm nhất định mà không ghi rõ thương hiệu.[68] Có phải họ cho rằng đàn ông sẽ ăn hay uống những thứ rác rưởi đó? Lollihop gửi một hộp đồ ăn nhẹ có lẽ đã được xem xét cẩn thận, có lợi cho sức khỏe tới những người đăng kí trước mỗi tháng với giá 22,75 đô-la.[69] Liệu có thực sự khó tìm những thứ đồ ăn nhẹ có lợi cho sức khỏe, dành cho lũ trẻ nhà bạn ở các siêu thị mà lại còn với giá thấp hơn không? Cả GuyHaus[70] và Lollihop[71] đều thất bại vào đầu năm 2012.

Rõ ràng các mô hình khách hàng đăng kí trước hàng mua không phải là liều thuốc chữa bách bệnh để có thể thay thế cơ bản việc xây dựng doanh nghiệp mang tính khả thi. Vì thế hãy xem xét một số câu hỏi mà các nhà đầu tư thiên thần sẽ hỏi bạn về ý tưởng *của bạn* đối với một doanh nghiệp dựa trên khách hàng đăng kí trước hàng mua.

"Rõ ràng các mô hình khách hàng đăng kí trước hàng mua không

phải là liều thuốc chữa bách bệnh để có thể thay thế cơ bản việc xây dựng doanh nghiệp mang tính khả thi.

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Nếu bạn đang đọc chương này và áp dụng khả thi vào thực tế, bạn có thể đã nhận được những khách hàng đầu tiên trả tiền cho doanh nghiệp dựa trên đăng kí trước hàng mua. Bất kể bạn là một doanh nhân hay là người đang xây dựng một hình thức kinh doanh dựa vào việc đăng kí trước hàng mua của khách hàng trong một doanh nghiệp đã hoạt động, có lẽ bạn sẽ cho rằng đây là lúc để nạp thêm nhiên liệu, giống như TutorVista đã làm để đầu tư tốt hơn vào cơ sở công nghệ hoặc thu hút khách hàng với tốc độ nhanh hơn để tiếp tục tiến lên. Các nhà đầu tư thiên thần và các nhà đầu tư khác – ngay cả các nhà đầu tư hợp tác – đều muốn biết về sự tiến bộ của bạn cho tới ngày hôm nay và điều gì nói lên tiềm năng của bạn trong tương lai?

Liệu mô hình đăng kí trước hàng mua có mang lại cho hoạt động cung cấp hàng hóa dịch vụ của bạn cả hai tiêu chí tốt hơn và rẻ hơn đối với các khách hàng mục tiêu không?

Đối với H.Bloom, lợi ích chính mà mô hình đăng kí trước hàng mua của nó mang lại là tiết kiệm được chi phí nhờ giảm lượng hoa phế phẩm, một phần lợi ích đó được chuyển qua cho các khách hàng, một phần tiêu tốn cho việc xây dựng cơ sở công nghệ độc quyền cũng như thiết lập cơ sở vận hành và bán hàng ở mỗi thành phố. Nhưng những quầy hoa truyền thống cũng có thể dự báo được nhu cầu của họ đối với các khách hàng thương mại dựa trên các đăng kí đặt mua trước của khách hàng. Vậy có thực sự có lợi thế cạnh tranh cụ thể ở đây không? Trong con mắt của các khách hàng, H.Bloom có tốt hơn không? Điều này thật khó nói. Và giá của H.Bloom rẻ hơn được bao nhiêu? Những người kinh doanh hoa sở tại phục vụ khách hàng thương mại có thể cũng không từ chối thực hiện hợp đồng với những khách hàng mới! Do đó khả năng tồn tại lâu dài của mô hình Hbloom có lẽ nằm ở chỗ liệu khoản tiết kiệm nhờ giảm lượng hoa hư hỏng, nếu trong thực tế nó là có thật, có đủ lớn hơn biên độ của các chi phí khác trong vận hành kinh doanh hay không? Nếu như không, và nếu như

"Rất dễ để nói về việc khai phá được một thị trường nhưng thật là khó để đạt được kết quả"

lợi thế cạnh tranh về giá chỉ ở mức khiêm tốn, những quầy hàng kinh doanh hoa gia đình tại các địa phương sẽ vẫn cạnh tranh được tốt. Rất dễ để nói về việc khai phá được một thị trường nhưng thật khó để đạt được kết quả. H.Bloom vẫn còn là một công ty non trẻ; liệu nó có phát triển lớn mạnh và lâu dài hay không vẫn còn phải được xem xét.

Xét ở khía cạnh khác, đối với TutorVista, mô hình đăng kí trước hàng mua cung cấp sự tiết kiệm đáng kể qua việc dạy gia sư một kèm một, điều này là chắc chắn. Nhưng điều quan trọng hơn, có lẽ là việc nó cung cấp dịch vụ truy cập 24/7 và sự an tâm của các bậc cha mẹ rằng nếu những đứa con của họ bị mắc kẹt trong những bài tập toán trong lúc cha mẹ của chúng đi vắng thì lúc đó sẽ có người hỗ trợ chúng – tốt hơn và rẻ hơn![72] Nếu mô hình kinh doanh vốn từ tiền của khách hàng của bạn cung cấp hàng hóa hay dịch vụ nào đó tốt hơn và rẻ hơn, nó sẽ hấp dẫn hơn – đối với các khách hàng và các nhà đầu tư – hơn là việc chỉ tốt hơn hoặc rẻ hơn. Và nếu nó không cung cấp được cả hai yếu tố này – giống như Manpacks hay ShoeDazzle, chỉ chứng tỏ rằng – bạn có lẽ đang ở trong một hành trình đầy chông gai.

Chi phí để thu hút mỗi khách hàng là bao nhiêu, sự đầu tư đó được hoàn lại nhanh tới mức nào và giá trị tồn tại lâu dài của mỗi khách hàng là bao nhiêu?

Là một doanh nhân giàu kinh nghiệm, Ganesh xác định yếu tố quan trọng cho khả năng sinh lời của TutorVista là giữ chi phí mua lại của khách hàng ở mức thấp – có lẽ là thấp hơn đáng kể - so với giá trị tồn tại của mỗi khách hàng đối với công ty.[73] Các quyết định liên quan tới các khách hàng mục tiêu, chẳng hạn như được hướng dẫn cụ thể về sự tiến hóa của một nhóm khách hàng nhất định đối với công ty. Ganesh lí giải: "Tôi muốn giữ một khoản tiền tính trên mỗi tháng ở mức thấp nhưng giữ được học sinh đó trong vài năm. Giá trị tồn tại lâu dài của một học sinh học lớp 8 hoặc lớp 9 là bao nhiêu? Tôi có thể bán tăng giá bao nhiêu khi cậu ta vào trường trung học, đại học và xa hơn nữa?"[74]

Hầu hết các nhà đầu tư đều không muốn đầu tư vào chi phí marketing trừ khi có các bằng chứng rõ ràng trong tay rằng nó được trả lại rất nhanh, có thể chỉ trong vài tuần hoặc vài tháng – chứ không phải là vài năm, thậm chí việc thử nghiệm còn nghiêm ngặt hơn so với những gì Ganesh đang áp dụng. Tất nhiên, trong thời gian tồn tại ban đầu của doanh nghiệp, bạn sẽ không thể biết được các khách hàng có còn ở lại và tiếp tục chi tiền cho bạn hay không. Nhưng tỉ lệ gia hạn của khách hàng cho tới nay, giống như

tỉ lệ mà TutorVista đạt được ở mức đứng đầu là 50%, sẽ cung cấp cho bạn một vài thông tin, chất lượng sẽ được cải thiện theo thời gian. Tỉ lệ gia hạn của doanh nghiệp của bạn là chỉ số đo lường quan trọng mà mọi nhà đầu tư thiên thần muốn biết và hiểu, có lẽ là chi tiết đáng kể đến. Việc phân tích những gì đã xảy ra với mỗi nhóm khách hàng mới mà bạn có được mỗi tháng, bao nhiêu người trong số họ gia hạn và số tiền họ đã chi tiêu theo thời gian chính là cách tốt nhất để giúp bạn hiểu – và thông tin tới các nhà đầu tư – bất kể mô hình của bạn có đang hoạt động hay không. Và không cần phải nói, khi bạn đo lường giá trị thời gian tồn tại của khách hàng cho tới nay hoặc tiếp tục sau đó, bạn nên đo lường tỉ suất đóng góp của họ, dựa trên các chi phí đã bán và phục vụ họ chứ không chỉ doanh thu mà bạn nhận được từ họ.

Bạn có bán sản phẩm chóng hỏng, sản phẩm có thể ăn được hoặc sản phẩm có độ bền cao không?

Không như các sản phẩm từ các mô hình khởi nghiệp giống như Manpacks với việc giao thường xuyên đồ lót và bít tất, "Hoa sẽ héo và bạn thực sự muốn có thêm những bông hoa khác," Burkhart nói. "Bạn sẽ cần một lô hàng mới được chuyển tới vào mỗi tuần hoặc ngay tuần sau đó."[75] Điều tương tự cũng đúng với trường hợp của Diapers.com, một công ty kinh doanh thành công được bán cho Amazon với một khoản tiền kha khá. Xây dựng một doanh nghiệp theo mô hình đăng kí trước hàng mua để kinh doanh các hàng hóa có độ bền cao có lẽ là rất khó, gần như là điều không thể, so với những hàng hóa chóng hỏng giống như hoa hoặc được tiêu dùng rất nhanh chóng – càng nhanh và càng dự đoán được càng tốt! Chắc chắn là như vậy, Manpacks cũng cung cấp những đồ dùng trong nhà tắm như nước hoa. Nhưng tỉ lệ mà hầu hết cánh mày râu sử dụng nước hoa vừa không nhanh lại vừa không dự đoán được. Ngược lại, nhiều công ty kinh doanh, như Able & Cole ở Anh, đã xây dựng thành công hoạt động kinh doanh bằng việc cung cấp các hộp rau hữu cơ tới trước cửa nhà của các khách hàng. Rau có thể bị hư hỏng hoặc sẽ được ăn hết, và tất nhiên là sẽ nhanh chóng cần được bổ sung thêm, một lí do chính đáng để giải thích tại sao nhiều doanh nghiệp như vậy lại phát triển rất nhanh.

"Hoa sẽ héo và bạn thực sự muốn có thêm những bông hoa khác"

Có bất kì bằng chứng nào để có thể tin được các khách hàng đăng kí trước hàng mua đang giúp bạn "lan tỏa"

Về mặt lí tưởng, bạn muốn những khách hàng đặt trước hàng

mua sẽ kể với những người bạn của họ về doanh nghiệp theo mô hình đặt trước hàng mua tuyệt vời của bạn. Sự giới thiệu của các khách hàng trong mô hình này đã giúp Petal for the People nhanh chóng đạt được sự cân bằng của dòng tiền. Những thứ mà bạn đang cung cấp có điều gì đặc biệt khiến cho các khách hàng phải kể lại với bạn bè là của họ không? Bạn có đang đo lường được nó không? Hãy cứ làm như vậy!

Bạn xây dựng công nghệ vì bạn có thể hay vì doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào nó?

H.Bloom, nhờ vào tầm nhìn và các kĩ năng của Sonu Panda, đã đầu tư rất mạnh vào công nghệ để hỗ trợ các hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp. Công nghệ đó cũng có thể trở thành một chi phí cố định khi nó đạt được ảnh hưởng lên một số lượng đủ lớn các thành phố, trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững thực sự cho H.Bloom. Mặt khác, luôn có rủi ro trong đầu cơ công nghệ mang tính định hướng – giống như người thợ mộc với cây búa trên tay, nhìn nhận mọi vấn đề giống như một cái móng tay – công nghệ theo ý muốn nhất thời được xây dựng không phải vì nó cần thiết, mà là vì ê-kíp có thể (và yêu thích) xây dựng nó! Các nhà đầu tư thiên thần sẽ - và cần – xem xét kĩ càng để nhận ra doanh nghiệp mà bạn đang xây dựng bị gãy đổ ở chỗ nào.

Triển khai thực hiện các mô hình đăng kí trước hàng mua và SaaS: Những bài học cuối cùng

Chúng ta đã bắt đầu chương này bằng một cái nhìn lướt qua về các mô hình SaaS, nói về ngành công nghiệp phần mềm ngày nay trong cơn thử thách. Một tập hợp các câu hỏi của nhà đầu tư thiên thần mà tôi vừa xác định đã đưa ra một số điều đòi hỏi các doanh nghiệp phần mềm sử dụng các mô hình SaaS cần phải chú ý, giống như các ví dụ, thuộc các ngành khác mà chúng ta cũng đã nghiên cứu sâu trong chương này, để tốt hơn và rẻ hơn, trong mắt các khách hàng. Đạt được số dư có khi so sánh giữa chi phí để có được một khách hàng với giá trị tồn tại của khách hàng đó hoặc thời gian hoàn vốn (được đo bằng mức đóng góp lợi nhuận biên sau chi phí biến đổi chứ không phải được đo bằng doanh thu). Phần mềm không phải là một sản phẩm tiêu dùng, cũng không phải là một sản phẩm có thời gian sử dụng lâu bền – nó là một dịch vụ, và phần mềm là một dịch vụ đang hoạt động rõ ràng ở rất nhiều lĩnh vực. Vấn đề không phải ở đó. Vấn đề ở dịch vụ bạn đang cung cấp có "được lan truyền" hay không? Nếu không, có thể điều đó chưa hấp dẫn các khách hàng như bạn mong đợi.

"Đạt được số dư có khi so sánh giữa chi phí để có được một khách hàng với giá trị tồn tại của khách hàng đó hoặc thời gian hoàn vốn"

Trước khi tôi kết thúc chương này, rất cần xem lại điều gì đang xảy ra với một trong những ngành kinh doanh theo mô hình đăng kí trước hàng mua đã tồn tại lâu đời nhất trên thế giới, đó là ngành in ấn và kinh doanh báo giấy. Ngành kinh doanh báo giấy đáng kính, vốn bị các phương tiện truyền thông trực tuyến bao vây trong nhiều năm gần đây, đang cho thấy các dấu hiệu hồi phục. Doanh thu từ những người đặt mua dài hạn của tờ *Thời báo New York* đang tăng lên – cả ở hình thức báo giấy lẫn kĩ thuật số - nhiều hơn so với doanh thu có được từ quảng cáo.[76] Phần mềm Paywall, đòi hỏi những người đặt mua kĩ thuật số phải trả một phần hoặc toàn bộ nội dung trực tuyến của tờ báo, được tờ Times và các tờ báo khác sử dụng, dường như đang mang lại hiệu quả. Và có lẽ điều đáng kinh ngạc nữa là công ty Berkshire Hathaway của tỉ phú Warren Buffett đã chi tới 344 triệu đô-la để mua 28 tòa soạn báo trong vòng một vài năm trở lại đây.[77] Tại sao vậy?

Buffett đã nói về những lí do vì sao các tờ báo thuộc quyền sở hữu của ông sẽ là những cỗ máy in tiền: "Báo chí vẫn tiếp tục ở vị trí tối quan trọng trong việc cung cấp các tin tức tại địa phương. Nếu ông/bà muốn biết điều gì đang diễn ra trong thị trấn mà mình sinh sống – dù là tin tức về thị trường hay các loại thuế hoặc các giải bóng đá trong trường trung học – thì không có phương tiện nào thay thế được một tờ báo địa phương để làm tốt công việc này. Cặp mắt của người đọc có thể sẽ phản ứng sau khi họ đọc một vài cột báo về thuế quan của người Canada hoặc những tiến triển về chính trị ở Pakistan; một câu chuyện viết về bản thân người đọc hoặc hàng xóm của anh ta sẽ được đọc từ đầu tới cuối. Bất kì nơi nào có chiều hướng lan rộng của cộng đồng, thì một tờ báo phục vụ các nhu cầu thông tin đặc biệt của cộng đồng đó sẽ vẫn là phần không thể thiếu đối với đa phần dân cư của cộng đồng."[78]

Các tờ báo địa phương có lẽ là tốt hơn so với các hình thức thay thế khác ở phương diện cung cấp thông tin cho người dân. Và có lẽ là giá cũng rẻ hơn so với chi phí người dân tự đi thu thập các thông tin tại địa phương. Thử thách của các tòa soạn báo của tỉ phú Buffett chính là việc cung cấp các tin tức địa phương mà người dân muốn nhưng không có được thông qua các phương tiện truyền thông. Cho dù các tờ báo của ông cung cấp các thông tin này dưới hình thức báo in, trực tuyến hoặc các thiết bị di động thì điều đó cũng không thực sự quan trọng, miễn là nội dung đó được cung cấp khi nào và làm thế nào để người đọc muốn đọc những thông tin đó. Và mặc dù Buffett không công khai nói về điều này,

thì những tòa soạn báo theo các mô hình đăng kí trước hàng mua mang hiệu quả về vốn của ông đã mang lại dòng doanh thu định kì đều đặn cho công ty Berkshire Hathaway, điều mà Buffett yêu thích!

Có lẽ bài học quan trọng nhất của chương này đối với cả các doanh nhân và các nhà đầu tư thiên thần, và cho cả những người đầu tư vào các hạng mục mới của các doanh nghiệp đang hoạt động, đó là khi bạn cho rằng *có thể* bán thứ gì đó trên cơ sở đăng kí đặt mua trước – dịch vụ gia sư, giày dép, đồ lót nam hoặc bất cứ hàng hóa dịch vụ gì – không có nghĩa là bạn sẽ thực hiện điều đó! Tôi nghi ngờ rằng mô hình bán những hàng hóa có độ bền cao có thể không khả thi mặc dù nhiều doanh nhân đang cố chứng minh tôi sai. Bán các hàng hóa nhanh hư hỏng hoặc các hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng có thể hoạt động, việc cung cấp các hàng hóa và dịch vụ này thông qua mô hình đăng kí đặt mua trước sẽ mang lại cái nhìn tốt hơn trong mắt khách hàng, và cả rẻ hơn nữa.

"Khi bạn cho rằng có thể bán thứ gì đó trên cơ sở đăng kí đặt mua trước, không có nghĩa là bạn sẽ thực hiện điều đó!"

Các câu mà bạn đã đọc trong chương này về các mô hình đăng kí đặt mua trước, được tóm tắt lại trong bảng dưới đây, nhằm cung cấp tín hiệu cảnh báo đáng chú ý, bởi lịch sử của các mô hình đăng kí đặt mua trước – ít nhất là của các loại công ty B2C trong lĩnh vực dot.com – đã được pha trộn một cách rõ ràng. Nhưng nếu bạn là một người trong lĩnh vực dot.com đang tìm kiếm một doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng mà bạn có thể theo đuổi – hoặc nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần đang tìm kiếm thương vụ đầu tư vào các hạng mục kinh doanh dot.com chớp nhoáng để nói tới nó trong các bữa tiệc rượu – thì các mô hình đăng kí đặt mua trước có thể phù hợp. Nhưng hãy kìm lại đôi chút, vì chúng ta sẽ xem thêm các ví dụ khác về các hạng mục kinh doanh dot.com ở chương tiếp theo, trong các mô hình về sự khan hiếm. Bạn có thích các mô hình này? Hãy giở các trang tiếp theo và đọc nhé!

Danh mục kiểm tra của John dành cho nhà đầu tư thiên thần – Các mô hình đăng kí trước hàng mua và SaaS

• Liệu mô hình đăng kí trước hàng mua có mang lại cho hoạt động cung cấp hàng hóa, dịch vụ của bạn cả hai tiêu chí tốt hơn và rẻ hơn đối với các khách hàng mục tiêu không?

• Chi phí để thu hút mỗi khách hàng là bao nhiêu, sự đầu tư đó được hoàn lại nhanh tới mức nào và giá trị tồn tại lâu dài của mỗi khách hàng là bao nhiêu?

• Bạn có bán sản phẩm chóng hỏng, sản phẩm có thể ăn được hoặc sản phẩm có độ bền cao không?

• Có bất kì bằng chứng nào để có thể tin được các khách hàng đặt trước hàng mua đang giúp bạn "lan tỏa"?

• Bạn xây dựng công nghệ vì bạn có thể hay vì doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào nó?

6

Bán ít đi, kiếm được nhiều hơn: Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng

Trong năm loại mô hình đề cập trong cuốn sách này, các mô hình về sự khan hiếm có lẽ là những mô hình tài tình nhất và cũng khó nhất để có được sự thành công. Như chúng ta sẽ thấy trong chương này, mặc dù hầu hết các mô hình đều kiếm được rất nhiều tiền của khách hàng, nhưng một số mô hình đã rất khó khăn để kiếm được lợi nhuận trong dài hạn. Tất nhiên, các mô hình về sự khan hiếm chẳng có gì mới, bởi vì những người cung

ứng các trang phục thiết kế cao cấp và các thương hiệu đắt tiền khác đều đã "thực hiện sự khan hiếm" trong nhiều năm qua – không phải ở bất kì góc phố nào bạn cũng thể tìm thấy trang phục Prada hay Gucci. Ngay cả những phụ nữ độc thân có điều kiện thỉnh thoảng cũng chơi thủ đoạn khan hiếm – "Thực sự xin lỗi, tôi không thể thực hiện điều đó vào ngày thứ Sáu," họ nói như vậy với những kẻ đang theo đuổi họ - để tạo sức hấp dẫn hơn đối với những người mà họ ưng ý.

"Tốt nhất là nên mua ngay bây giờ, nếu không quý vị sẽ bỏ lỡ mất cơ hội!"

Tuy nhiên, Zara, chuỗi trang phục thời trang của Tây Ban Nha, đã đưa ý tưởng khan hiếm lên một tầm cao mới và trong khi thực hiện điều đó đã định rõ một mô hình mới. Không giống như phần lớn những người bán hàng khác luôn tìm cơ hội để có thể bán được càng nhiều hàng hóa càng tốt, trong các mô hình về sự khan hiếm, những người bán thực sự hạn chế các hàng hóa có thể bán ra, đúng thời điểm và đúng số lượng. Khi thời điểm bán hàng đã hết, nó sẽ biến mất. Và cũng sẽ chẳng còn hàng hóa nào được bán nữa! Dĩ nhiên, ý nghĩa của nó chính là "tốt nhất nên mua ngay bây giờ, nếu không ông/bà sẽ bỏ lỡ mất cơ hội!"

Zara, như mọi tín đồ thời trang trẻ tuổi đều biết, đã làm điều đó. Hãng thời trang đi theo xu hướng "ai đang mặc cái gì" trên sân khấu và trên các sàn trình diễn thời trang – thậm chí cả trên các con phố ở London hay La Coruna, một thành phố nhỏ của Tây Ban Nha, nơi Zara khởi đầu[1] – và sao chép lại (nhanh chóng!). Việc giảm giá những trang phục được nhóm Spice Girls mặc tại buổi hòa nhạc tối thứ Bảy ở O2 Arena, London có thể mang lại thành công cho các cửa hàng ít nhất trong vài tuần. Nhưng Zara sẽ không nhận đặt mua bổ sung thêm cùng phong cách đó nữa, vì thế các khách hàng trẻ của họ biết phải làm thế nào để đi mua sắm tại các cửa hàng của Zara:

• Họ nên thường xuyên ghé thăm các cửa hàng của Zara, nếu không họ sẽ bỏ mất một vài món đồ mà họ có thể muốn.

• Nếu họ nhìn thấy món đồ yêu thích, họ cần mua nó ngay, vì nó sẽ sớm biến mất.

• Nếu chọn bất kì kiểu cách độc nhất tại các cửa hàng bán đồ phiên bản giới hạn của Zara, họ sẽ không thể tìm thấy một ai đó mặc giống hệt họ, đó là điều cấm kị!

Vậy, các mô hình về sự khan hiếm chính là trong các mô hình đó, hàng hóa bán ra được chính người bán hạn chế về số lượng trong một khoảng thời gian giới hạn, cùng với việc không có đặt mua bổ sung, các nhà cung cấp cho người bán sẽ được thanh toán sau – trong một vài trường hợp rất lâu sau đó – khi việc bán hàng đã được thực hiện. Các mô hình về sự khan hiếm có thể áp dụng trong rất nhiều lĩnh vực, đặc biệt ở các lĩnh vực mà sản phẩm có độ lỗi thời với nhịp độ rất nhanh. Vì thế, cho dù bạn là một doanh nhân đầy tham vọng hay một nhà lãnh đạo hoặc một người sáng tạo trong một công ty có bối cảnh như vậy, thì đây chính là chương dành cho bạn.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét quá trình của một trường hợp về một doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng đầy lôi cuốn và sáng tạo, Vente-privee, đã sử dụng mô hình về sự khan hiếm để tạo ra một danh mục bán lẻ hoàn toàn mới khiến bao kẻ hay bắt chước phải giật mình: bán hàng chớp nhoáng. Vente-privee sử dụng mô hình vốn từ tiền của khách hàng không phải để bắt đầu kinh doanh bởi vốn dĩ đã tồn tại sẵn ở một định dạng khác, mà để phát triển nó. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét một vài trường hợp mô hình bắt chước, khám phá thực tế – và các lí do đằng sau nó – đối với rất nhiều công ty theo mô hình này, và đối với lĩnh vực bán lẻ chớp nhoáng, mô hình này đã mang lại những kết quả hỗn hợp được xác định rõ.

Vente-privee phát minh mô hình bán hàng chớp nhoáng

Trong nhiều năm, Jacques-Antoine Granjon và các đối tác, tất cả đều là những người gạo cội trong lĩnh vực phân phối hàng tồn kho dư thừa quá nhiều của các nhà máy sản xuất, đã thực hiện nhiệm vụ tế nhị là di chuyển hàng tồn kho dư thừa không mong muốn của các nhà thiết kế thời trang ở Paris, thông qua một loạt các sự kiện để không phá vỡ các hình ảnh thương hiệu đã được mài giũa cẩn thận của các nhà cung cấp cao cấp của họ. Họ phục vụ một chức năng quan trọng cho các nhà cung cấp này bởi vì, cũng giống như bất kì ai trong ngành thời trang, đôi khi các nhà thiết kế mắc sai lầm và tạo ra nhiều kiểu dáng hoặc mua quá nhiều vải so với lượng mà họ cần có.

Năm 2001, sự kết nối tập hợp thông tin giữa các kinh nghiệm kinh doanh của họ và khả năng của Internet đã tạo ra một cửa hàng ảo cung cấp khả năng di chuyển một khối lượng hàng hóa giảm giá mà không làm mất chất hình ảnh của các thương hiệu, Granjon và cộng sự đã đưa ra một ý tưởng đơn giản.[2]Theo thời gian, thư điện tử sẽ được gửi tới các "thành viên" của Vente-privee (cụm từ *vente privée* trong tiếng Pháp có nghĩa là "hàng bán

riêng"), thông báo trước 48 giờ về "sự kiện bán hàng" sắp diễn ra. Thư điện tử sẽ được gửi kèm một video không chỉ trình bày về hàng hóa (tồn kho, dư thừa và không mong muốn!) theo cách tốt nhất có thể mà còn mang lại cho nhãn hàng sự tự tin rằng hình ảnh của nó không bị làm cho hoen ố. Hai ngày sau, hàng hóa, trong đó có một số lượng hạn chế - thường dành cho các trường hợp khóa sổ, vấn đề thực sự mà Vente-privee đang giải quyết cho các nhà cung cấp của nó – sẽ được đưa ra bán. Nhưng không lâu. Việc bán hàng chỉ kéo dài từ ba tới năm ngày với giá cả hàng hóa giảm từ 50 tới 70% so với hàng hóa tương tự bán trên các cửa hàng ở đại lộ Champs-Élysées. Các thương hiệu sẽ không để ý, vì nhiều lí do:

• Họ cần một cách để giải phóng hàng tồn kho không mong muốn.

• Vente-privee giới thiệu hàng hóa theo cách hấp dẫn.

• Giá giảm không phải cho toàn bộ công chúng mà chỉ những thành viên Vente-privee có thể thu hút được.

Khi sự kiện bán hàng kết thúc, Vente-privee sẽ chốt lại với thương hiệu những hàng hóa đã bán được (và sẽ thanh toán, dấu hiệu kinh điển của các mô hình vốn từ tiền của khách hàng!). Cuối cùng, Vente-privee sẽ thanh toán cho nhà cung cấp (đôi khi tới vài tuần sau đó) cho những hàng hóa họ đã mua và bán được. Cũng giống như các doanh nghiệp theo mô hình trả trước đã làm – như Loot, mua bằng hình thức kí gửi từ các nhà cung cấp mà chúng ta đã xem trong Chương 4, hoặc với các mô hình kết nối cung – cầu như Airbnb hoặc Expedia ở Chương 3 – và các mô hình về sự khan hiếm cũng áp dụng tương tự "Ngồi an toàn," miễn sao các nhà cung cấp cho phép họ thực hiện điều đó.

"Các mô hình khan hiếm cũng áp dụng tương tự "Ngồi an toàn", miễn sao các nhà cung cấp cho phép họ thực hiện điều đó"

Mô hình khan hiếm của Vente-privee là sự kết hợp độc đáo của độc quyền, giá cả và giá trị gia tăng của hàng hóa. Thành công dựa trên sự hiểu biết sâu sắc của Vente-privee về các nhãn hiệu cũng như các nhu cầu và giá trị của chúng (còn hơn là bán hàng giá rẻ), và trên thực tế sự khan hiếm của các sự kiện – cả về thời gian và số lượng – đã mang lại cho Vente-privee tiền từ những khách hàng sẵn sàng chi trả trước khi họ thanh toán lại cho các nhà cung cấp. Không có bất cứ sự tồn đọng hàng hóa nào của các nhà cung cấp trong sổ sách của Vente-privee. Nếu việc bán hàng cứ diễn ra mãi, hệ thống sẽ không hoạt động. "Chúng tôi bán các sản phẩm giảm

giá, sản phẩm mà người ta không muốn," Granjon nói. "Nhưng chúng tôi bán sản phẩm đó theo cách của một sản phẩm thời trang cao cấp. Nó có nghĩa chúng không phải là một trang web bán hàng xa xỉ được giảm giá. Đó là một nghịch lí nhưng là chìa khóa thành công của chúng tôi."[3]

Hiểu biết về các nhãn hiệu: Lý do để vốn từ tiền của khách hàng có thể thực hiện được

Granjon giải thích sự hiểu biết ban đầu của ông: "Tôi có các sản phẩm đựng trong những chiếc hộp màu nâu để trong nhà kho. Tôi nghĩ phải tạo ra đời sống cho các sản phẩm – thực hiện điều này với rất nhiều sáng tạo và tạo ra một mô hình trên Internet, nơi việc cung cấp vẫn còn ít hơn so với nhu cầu."[4] Các kinh nghiệm của ông về bán buôn và kinh doanh hàng tồn kho đã cung cấp những hiểu biết về các nhu cầu của các nhãn hiệu để bán giảm giá các hàng hóa dư thừa mà không làm ảnh hưởng tới các nhãn hiệu riêng của họ. Và những hiểu biết của ông về sức mạnh của mô hình sự khan hiếm trực tuyến dùng vốn từ tiền khách hàng đã mang lại cho ông cơ hội để thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp vẫn đang ở qui mô nhỏ.

"Tôi có các sản phẩm đựng trong những chiếc hộp màu nâu để trong nhà kho. Tôi nghĩ phải tạo ra đời sống cho các sản phẩm"

Cũng như việc hạn chế đối tượng, Vente-privee đảm bảo rằng sẽ không có số liệu nào về doanh số bán hàng trên Internet được công khai sau khoảng thời gian 72 giờ. Việc bảo vệ này có nghĩa là sau khi việc bán hàng kết thúc, những người lướt Internet sẽ không tình cờ gặp những chào bán giảm giá hàng hóa của một nhãn hiệu hàng xa xỉ khi tìm kiếm trực tuyến. Thỏa thuận thỏa mãn các nhu cầu của các nhãn hàng để dỡ hàng mà không cần đi ngược lại các nỗ lực của họ là duy trì độc quyền và hơi khó nắm bắt. Xavier Court, một trong tám đồng sáng lập của Vente-privee và là người chịu trách nhiệm về thị trường, nói: "Cách mà chúng tôi đàm phán về hàng tồn kho là một cuộc cách mạng dành cho các sản phẩm có thương hiệu. Nó cực kì hiệu quả, bảo vệ được hình ảnh của các nhãn hàng và mang đến các khách hàng mới theo hình thức mua hàng qua mạng và mua hàng trực tiếp tại cửa hàng."[5]

Chiến lược mà Granjon và các cộng sự ở Vente-privee phát triển để giúp các thương hiệu tạo ra doanh thu từ hàng thời trang tồn kho mà không làm giảm bớt đi yêu cầu sang trọng của các thương hiệu chính là việc thiết lập chính bản thân Vente-privee như là

một thương hiệu của sự xa xỉ ngay từ lúc mới thành lập. “Nó rất đắt giá,” Granjon nói. “Tôi có thể bán tất cả các sản phẩm này mà không cần làm như vậy. Tôi không cần phải xây dựng Vente-privee mà chỉ cần một cửa hàng bán đồ giảm giá. Nhưng nhờ thực hiện chiến lược đó, tôi đã tạo ra một thương hiệu.”[6]

Thật vậy, Vente-privee đã rất thành công khi xây dựng chính nó trở thành một thương hiệu đắt giá với quyền sở hữu hơn 600 nhãn hiệu độc quyền, trong đó bao gồm Dolce&Gabbana, Cachearel và Givenchy, đã cung cấp hàng hóa cho Vente-privee.[7]

Không bao lâu sau, Vente-privee được xếp hạng là thương hiệu nổi tiếng thứ năm của nước Pháp, xếp trên cả Chanel, biểu tượng thời trang lớn nhất của nước Pháp.[8] CEO Granjon nhận thức sâu sắc mối quan hệ cùng có lợi giữa công ty của ông với các thương hiệu mà nó đang phục vụ. “Mối quan hệ của chúng tôi với các thương hiệu hoàn toàn theo hình thức đôi bên cùng có lợi (win-win), nếu chúng tôi không thực hiện lời hứa, họ sẽ bỏ đi, phải vậy không?”[9]Ông cũng luôn tin tưởng rằng công ty của ông đã được xây dựng để đi một hành trình dài: “Trong tương lai, tất cả các thương hiệu đều sẽ sử dụng các công ty giống như công ty của chúng tôi. Đó là cách tối nhất để kín đáo loại bỏ hàng tồn kho dư thừa.”[10]

Vốn từ tiền của khách hàng đánh bại sự hỗ trợ của vốn đầu tư mạo hiểm

Vì đã nhận được tiền của khách mua hàng trước khi thanh toán hoàn trả cho các nhà cung cấp nên Venter-privee đã đều đặn tăng trưởng ngay trong những năm đầu mà không cần đến vốn thể chế (vốn đăng kí/vốn pháp định). Năm 2004, một sự kiện đặc biệt thành công về đồ lót phụ nữ đã làm cho Vente-privee nổi tiếng và vào năm 2005, doanh thu của nó đã tăng gấp năm lần và nó vẫn sử dụng vốn từ tiền khách hàng. Tới năm 2007, khi những người khác bắt đầu bắt chước công thức của Vente-privee, Granjon quyết định bán 20% cổ phần cho công ty cổ phần tư nhân Summit Partners để nạp thêm nhiên liệu cho việc khai trương tại bảy quốc gia châu Âu khác. “Vente-privee.com đã tạo ra một kênh hoàn toàn mới cho các thương hiệu,” Christian Strain, người rất hài lòng với thỏa thuận này, cho biết.[11]

Công ty đã sử dụng số tiền mới thu được này để thực hiện chương trình mở rộng thị trường tại châu Âu. Đầu tiên là tới Tây Ban Nha và Đức, tiếp theo là Italia và Anh rồi sau đó là Bỉ, Áo và Hà Lan. Năm 2008, các sự kiện bán hàng theo giấy mời đã thu hút trung

bình 1 triệu khách hàng mỗi ngày, với 40.000 mặt hàng được bán ra. Tới năm 2010, Vente-privee đã hoạt động tại tám quốc gia của châu Âu và đạt doanh số 1,28 tỉ đô-la.[12]

Thị trường mới theo địa lý? Không dễ dàng!

Trong khi Vente-privee đang tận hưởng một vài thành công ở những quốc gia mới thì trong năm 2010, hơn 70% doanh thu kiếm được của công ty vẫn tới từ thị trường nước Pháp.[13] Tại sao lại như vậy? Đối với bất kì người nào có mối quan hệ với nhà cung cấp và có khả năng xây dựng được một trang web, mô hình của công ty cực kì dễ dàng bị sao chép. Hơn 70 doanh nghiệp bắt chước Vente-privee được thành lập và kinh doanh tại Pháp và các công ty khác đã mở hình thức kinh doanh kiểu Vente-privee ở hầu khắp các quốc gia châu Âu khác.[14]

Hơn nữa, mỗi thị trường này đều bị chi phối theo phiên bản Vente-privee của địa phương hoặc đa quốc gia. Privalia của Tây Ban Nha cũng được một quĩ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ với khoảng 5 triệu thành viên, là mô hình đầu tàu ở Tây Ban Nha, Ý, Đức, cả Mexico và Brazil cũng vậy. Trong các thị trường này người khởi xướng ý tưởng bán hàng chớp nhoáng, Vente-privee bị coi là bắt chước, và họ phải vật lộn để giành giật thị phần. Simon Chinn, một nhà phân tích bán lẻ ở London, giải thích về hiện tượng này: "Bởi vì nó không còn là một mô hình kinh doanh độc đáo nữa."[16] Đúng như vậy!

"Các công ty khác đã thiết lập hình thức kinh doanh kiểu Vente-privee ở hầu khắp các quốc gia châu Âu khác"

Vượt biển

Tranh đấu để giành quyền thống trị tại các thị trường châu Âu khác ngoài Pháp, Vente-privee quyết định vượt biển tới nước Mỹ như là hành động tiếp tục tăng trưởng. Nhưng Granjon không muốn đi một mình, do vậy vào cuối năm 2011, Vente-privee đã thành lập một liên doanh với American Express (AmEx) để tạo điều kiện gia nhập thị trường Mỹ. 30 triệu chủ thẻ của AmEx cùng với các đối tác hiện có với 1.450 thương hiệu của Vente-privee dường như là những tài sản vô giá để tăng các cơ hội thành công.

"Áp lực cạnh tranh lớn. Vì vậy chúng tôi phải rất khiêm tốn

Granjon nói về AmEx: "Đó là một thương hiệu cực lớn. Tôi luôn nói rằng tôi sẽ không tới nước Mỹ nếu không có đối tác bởi đó là một thị trường đầy kinh nghiệm. Mua sắm giảm giá ở đây được cơ

cấu rất chặt chẽ, với các công ty như TJ Maxx và nhiều công ty khác đã tạo ra doanh thu hàng tỉ đô-la mỗi năm."[17] Ông nói tiếp: "Đây là nước Mỹ. Nơi có áp lực cạnh tranh lớn, các doanh nhân có mặt ở khắp mọi nơi, vì thế luôn có ai đó làm những việc tương tự như bạn đang làm nhưng làm tốt hơn và rẻ hơn. Vì vậy, chúng tôi phải rất khiêm tốn."[18]

Nhưng tại Mỹ cũng vậy, Vente-privee là hình thức bán hàng đến sau đối với trường phái bán hàng chớp nhoáng, với các công ty được tài trợ mạnh đã bắt đầu gia nhập thị trường như Gilt Groupe từ năm 2007 và Rue La La từ năm 2008. Cả hai công ty này đều sao chép trực tiếp mô hình Vente-privee, do đó đã có thị trường số đông và được các nhà cung cấp thời trang Mỹ phục vụ rất tốt. Vì vậy cũng chẳng có gì phải ngạc nhiên, bởi chỉ với kinh nghiệm về Vente-privee ở phần còn lại của châu Âu, việc gia nhập thị trường đang rất chậm.

Tới năm 2012, sau khi loại bỏ yêu cầu "có thư mời mới được tham gia" bị loại bỏ, tại thị trường châu Âu, Vente-privee đạt được 16 triệu thành viên,[19] và mỗi ngày có 2,5 triệu lượt người truy cập vào website của công ty hoặc thông qua ứng dụng trên điện thoại di động để mua hơn 110.000 món đồ.[21] Nhưng không phải tất cả thị trường đều tốt, ít nhất là các thị trường bên ngoài nước Pháp. "Hiện tại, doanh thu của chúng tôi tại thị trường Pháp chiếm 78% và chỉ có 22% tại các thị trường khác ở châu Âu," Granjon đã đưa ra con số này trong một cuộc phỏng vấn. "Tôi muốn đạt được tỉ lệ 50-50. Tôi muốn trở thành một công ty khổng lồ của châu Âu. Tại nước Pháp chúng tôi đã đạt được điều đó, nhưng tôi muốn điều tương tự ở qui mô toàn châu Âu."[22] Vậy còn ở nước Mỹ? "Tại thị trường Mỹ, về cơ bản chúng tôi vẫn chưa tồn tại ở đó. Chúng tôi quá nhỏ. Có thể chẳng bao giờ chúng tôi trở thành một công ty lớn ở đó cả, bởi vì đó là đất nước của các cuộc giảm giá. Vì thế chúng tôi phải rất sáng tạo. Đó là một cuộc phiêu lưu."[23] Mặc dù là người khởi xướng việc kinh doanh bán hàng chớp nhoáng và hiệu quả sử dụng vốn của công ty chủ yếu vẫn từ mô hình gây vốn từ tiền của khách hàng (Vente-privee không có vốn thể chế), việc phát triển thị trường theo vùng địa lí để đạt được mục tiêu kinh doanh vẫn rất khó khăn để chứng minh. Doanh nhân và các nhà đầu tư, cần chú ý!

Gilt Groupe: Qui mô lớn, vốn hiệu quả và tăng trưởng nhưng liệu có sinh lợi?

Vào giữa năm 2007, Kevin Ryan, một doanh nhân kỳ cựu, đã quan sát được những điều đang diễn ra ở Paris với Vente-privee cũng

như với hình thức bán hàng chớp nhoáng của nó được bắt chước ở những nơi khác, và chứng kiến cả sự náo nhiệt ở bên ngoài văn phòng của ông ở New York - chưa kể tới 200 người đang xếp hàng! – mà sự kiện bán hàng mẫu thiết kế của thành phố mang tới cho những phụ nữ yêu thích thời trang. "Tất cả những gì tôi nghĩ có thể là, nếu đã có tới tận 200 người sẵn sàng đứng xếp hàng ở đây, điều đó có nghĩa là toàn nước Mỹ sẽ có thể có hàng trăm nghìn người. Họ không sống ở New York, hoặc lúc này họ đang bận rộn để không thể đứng xếp hàng mua sắm. Và tôi có thể mang những mẫu này tới bán cho họ."[24]

"Ông đã tìm hai sinh viên cao học có phong cách thời trang của Trường Kinh doanh Harvard để cùng với họ tìm kiếm cơ hội kinh doanh"

Nhưng Ryan chẳng biết gì về thời trang, và các mảng kinh doanh dựa trên nền tảng Internet trước đây của ông lại không phải là hình thức thương mại điện tử, vì vậy ông đã tìm hai sinh viên cao học có phong cách thời trang của Trường Kinh doanh Harvard để cùng với họ tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Alexis Maybank đã từng làm về thương mại điện tử tại eBay cùng với bạn cùng lớp của mình là Alexandra Wilkis Wilson với các kinh nghiệm từ nhà thiết kế các thương hiệu Louis Vuitton và Bulgari, cùng với một số mối quan hệ với các nhà cung cấp mà Ryan và Maybank biết đã mang lại sự hữu ích.

Maybank hồi tưởng lại sự ra mắt của Gilt vào cuối năm 2007: "Chúng tôi đã gửi thư mời với một danh sách khoảng chừng 15.000 người – bạn bè, đồng nghiệp cũ và bạn cùng lớp ở tất cả các cấp học!"[25] Những lời bàn tán về các giao dịch bán hàng tuyệt hay của Gilt được lan truyền nhanh chóng. Hơn thế nữa, bốn tháng sau khi ra mắt, Gilt và những giao dịch của nó đã được Michael Fazio, một chuyên gia trong lĩnh vực mua sắm, đề cập tới trong một chương trình truyền hình. Wilson nhớ lại kết quả của việc này: "Chúng tôi đã tăng từ 20.000 thành viên lên 80.000 thành viên chỉ một vài giờ sau khi được đề cập tới."[26]

Sự tăng trưởng cất cánh

Doanh nghiệp phát triển nhanh chóng, được thúc đẩy một phần bởi cuộc suy thoái đã nhấn chìm nền kinh tế Mỹ vào năm 2008. Các nhà sản xuất các trang phục thiết kế bị mắc kẹt trong đống hàng tồn kho và Gilt sẵn lòng kéo họ ra khỏi đó, dĩ nhiên là với giá chiết khấu cực cao. Đúng lúc sẽ có tất cả!

Sau vòng gọi vốn đầu tiên vào cuối năm 2007 để tài trợ cho việc ra mắt (đây *không* phải là một doanh nghiệp theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng!), Gilt đã gọi vốn lần hai vào tháng 8 năm 2009 với số tiền nhận được là 43 triệu đô-la và sau đó giành thêm 138 triệu đô-la nữa vào tháng 5 năm 2011, khi doanh nghiệp đã được định giá hàng tỉ đô-la. Gilt đã tăng vọt từ 15.000 thành viên được chào mời bằng thư điện tử lúc mới bắt đầu vào năm 2007 lên 5 triệu thành viên vào quí IV năm 2011.[27] Hàng tồn kho của các nhà sản xuất không phải là thứ duy nhất thúc đẩy sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của Gilt – một khối lượng lớn vốn đầu tư mạo hiểm đã làm nốt phần còn lại, vì trên thực tế mô hình của Gilt đã không chứng minh được sự hiệu quả về vốn. Tại sao vậy?

Trong quá trình hoạt động của mình, Gilt đã mở rộng từ việc bán đồ thời trang cho nữ giới tới việc tập hợp các thương hiệu để bán mọi thứ từ thời trang đi du lịch tới quần áo mặc ở nhà, thậm chí cả các thực phẩm đặc biệt, luôn dành cho các khách hàng độc quyền cao cấp. Bán kèm là từ thông dụng để thúc đẩy sự tăng trưởng của Gilt. Và doanh nghiệp đã từ chỗ bán hầu hết các mặt hàng giảm giá tới chỗ gần hai phần ba các mặt hàng được bán với giá đầy đủ.[28]Liệu đây có phải là sự tái tạo hợp lí của mô hình Vente-privee hay không? Và liệu công ty có bị lầm đường lạc lối hay không?

Không quá nhanh

Tới cuối năm 2012, rõ ràng công ty đang loạng choạng, và đi kèm theo đó là rất nhiều sáng kiến mới của nó cũng như các loại hàng hóa đang trở nên nghèo nàn. Các khách hàng của Gilt, không giống như các khách hàng của Vente-privee, cũng không hài lòng, thể hiện ở sức mua yếu kém trong mua sắm trực tuyến ngay tại thời điểm bán hàng cao điểm của mùa Giáng sinh 2012.[29] Ryan và hội đồng quản trị nhất trí rằng ông sẽ từ chức CEO, ủng hộ một ai đó có các kĩ năng về điều hành và thương mại điện tử.[30] Tháng 1 năm 2013, gần 10% nhân viên của Gilt bị sa thải. Tới mùa hè năm 2013,[31] dưới sự lãnh đạo của Michelle Peluso, CEO mới, cũng là vị CEO thứ tư của Gilt trong vòng 5 năm qua, Ryan thông báo rằng Gilt đã "kiếm được lợi nhuận, không bao gồm một số chi phí" – những chữ nghiêng là của tôi, không phải của Ryan; nếu như bạn không kể đủ chi phí, thì bất kì công ty nào cũng có thể có lợi nhuận! – "và doanh nghiệp bắt đầu kiếm được tiền thực sự – một sự thay đổi lớn kể từ khi bị lỗ 50 triệu đô-la vào năm ngoái.[32]

Doanh số năm 2012 đạt 550 triệu đô-la, tăng so với doanh số 450 triệu đô-la của năm 2011 (không bao gồm doanh số bán hàng của các hạng mục kinh doanh đã ngừng hoạt động).

Nhưng liệu những vấn đề của Gilt có nằm ở những động thái mạo hiểm ban đầu hay nó nằm ở gốc rễ của việc kinh doanh bán hàng chớp nhoáng? Theo Peluso, "chớp nhoáng là cốt lõi của chúng tôi."[33] Tuy nhiên, theo các nhà quan sát khác, mô hình bán hàng chớp nhoáng không hoàn toàn đúng như nó được tán dương. "Hiện tại, mọi người khá tiêu cực về việc bán hàng chớp nhoáng," nhà đầu tư Brian O'Malley của quĩ đầu tư mạo hiểm Battery Ventures nói. "Gilt có thể mất nhiều thời gian để trở thành một doanh nghiệp có lợi nhuận hơn là họ mong đợi. Có lẽ Gilt chỉ là một đứa trẻ trong lĩnh vực này, nhưng họ lại mở rộng nó và phải đối mặt với một số phức tạp không mong đợi."[34] Tom Taulli, nhà quan sát của Thung lũng Silicon bổ sung thêm: "Mối quan tâm lớn đối với Gilt là việc kinh doanh bán hàng chớp nhoáng chỉ là mốt nhất thời," ông nói. "Rất nhiều công ty trong lĩnh vực này đã sẵn sàng điều chỉnh lại tiêu điểm của doanh nghiệp của họ."[35]

Vẫn chưa rõ liệu Gilt có trở lại đúng hướng như Peluso kì vọng, hay một ngày nào đó liệu nó có trở thành một công ty dot.com có số má hay không. Đầu năm 2014, Gilt đưa tin đã kí kết với Goldman Sachs, một nhà đầu tư ban đầu của Gilt, để quản lí kế hoạch IPO.[36] Liệu Gilt có thể thuyết phục được thị trường công chúng rằng nó xứng đáng trở thành một công ty đại chúng hay không? Nếu công ty được quản lí để đạt được mục đích IPO, liệu Gilt có phát triển mạnh hay sẽ phải sẻ chia giá trị của công ty, giống như trường hợp của Groupon mà chúng ta đã xem xét ở Chương 1? Thời gian sẽ trả lời.

Như chúng ta đã thấy trong chương này, việc kinh doanh bán hàng chớp nhoáng có thể – có lẽ phải là – doanh nghiệp có vốn từ tiền khách hàng, nhưng lại cố gắng để tăng trưởng quá nhanh, quá sớm, hoặc lạc ra khỏi mô hình, tức là tiền của khách hàng không đủ để trang trải các chi phí. Nó tương tự như bài học mà chúng ta đã xem xét về mô hình hàng đặt mua trước của H.Bloom ở Chương 5. Tất cả các doanh nhân và các nhà đầu tư hãy thận trọng! Trong lúc chờ đợi để xem câu chuyện về Gilt được xoay chuyển như nào, hãy tìm kiếm thêm các đầu mối khác bằng cách xem xét những người chơi bán hàng chớp nhoáng lúc mới bắt đầu khác.

Totsy và Zulily: Bán hàng chớp nhoáng dành cho những bà mẹ có con nhỏ

Totsy, một trang web bán hàng chớp nhoáng dành cho các bà mẹ

có ý thức sinh thái, xuất hiện lần đầu vào năm 2009, trong đỉnh cao cơn sốt của hình thức bán hàng chớp nhoáng tại Mỹ. Giống như các mô hình Vente-privee và Gilt trước đó, Totsy cũng bán các hàng hóa bị tồn kho không mong đợi của các nhà sản xuất. Totsy tập trung vào các loại hàng hóa dành cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ đến bảy tuổi với mức giá chiết khấu rất cao. Chỉ ít lâu sau khi ra mắt và sau khi có được danh sách 82.000 hội viên từ bTrendia, một doanh nghiệp kinh doanh theo hình thức tương tự Totsy nhưng đã thất bại, Totsy thu được 5 triệu đô-la trong vòng gọi vốn đầu tư đầu tiên vào tháng 11 năm 2010 từ các quĩ DFJ Gotham và Rho Ventures.[37] Tin tưởng vào hội chứng cuồng bán hàng chớp nhoáng đang chiếm ưu thế ở thời điểm đó, tháng 8 năm 2012, các nhà đầu tư của công ty đã bơm thêm 18,5 triệu đô-la nữa và ba tháng tiếp sau đó tiếp tục đổ vào công ty 11 triệu đô-la.[38] Tới tháng 11 năm 2012, Totsy đã có 100 nhân viên phục vụ 3 triệu thành viên.[39] Mọi việc trông có vẻ tươi sáng, nhưng không kéo dài lâu.[40]

"Tới tháng 11 năm 2012, Totsy đã có 100 nhân viên phục vụ 3 triệu thành viên. Mọi việc trông có vẻ tươi sáng"

Những sự kiện như vậy diễn ra đồng thời với sự phát triển của Zulily, một doanh nghiệp bán hàng chớp nhoáng cũng xuất hiện lần đầu vào năm 2009 ở Seattle và đã huy động được một khoản vốn rất lớn cho mục tiêu kinh doanh gần như giống hệt Totsy là các bà mẹ và những đứa con của họ. Hai nhà sáng lập của Zulily, Darren Cavens và Mark Vadon, đều là những thương gia kì cựu kinh doanh trên Internet và đạt hạng kim cương của Blue Nile, đã nhìn nhận việc bán hàng chớp nhoáng như một cơ hội hấp dẫn. Họ có năng lực để nhanh chóng huy động được 10,6 triệu đô-la từ August Capital và Maveron. Chỉ 22 tháng sau khi khai trương, vào tháng 11 năm 2011, Meritech Capital Partners đã đầu tư một khoản tiền lớn trị giá 43 triệu đô-la vào một doanh nghiệp được định giá cao ngất ngưởng tới hơn 700 triệu đô-la.[41] Zulily đã có 5 triệu thành viên và 240 nhân viên.[42] Totsy đã không còn hoạt động một mình một chợ nữa.

Tháng 5 năm 2013, Totsy phá sản, sa thải toàn bộ số nhân viên còn lại của công ty, trước đó đã giảm xuống còn 83 người. Danh sách thành viên của công ty dường như đã được nhà điều hành của trang Modnique.com, một trang web theo hình thức bán hàng chớp nhoáng cho phụ nữ, mua lại. Doanh thu của Totsy vào năm 2012 chỉ đạt 16,9 triệu đô-la và thua lỗ 22,9 triệu đô-la. Tại sao vậy? Totsy đã chi tiêu cực kì rộng rãi để mở rộng các cơ sở thành viên của công ty, nhưng các thành viên mới lại không nhanh

chóng biến thành các khách hàng mua hàng để các chi phí thu hút khách hàng có thể sinh lợi trong thời gian ngắn. Trong suốt 24 tháng trước đó, chỉ có 10,8% những người đăng kí làm thành viên của Totsy trở thành khách mua hàng thực sự.[43]

Ngược lại, Zulily tiếp tục vòng gây vốn khác vào tháng 11 năm 2012, số tiền 85 triệu của gói 1 tỷ đô-la được huy động lần này tới từ Andreessen Horowitz, nâng tổng số vốn đầu tư mạo hiểm của công ty lên hơn 138 triệu đô-la. Zulily đã vượt mốc 10 triệu thành viên và đang vận hành với hơn 35 lần chào bán hàng chớp nhoáng mỗi ngày, trong khi thông thường là 72 giờ một lần. Điều này mang lại các hoạt động hoàn chỉnh trong công ty, và phát triển mới các trung tâm phân phối tại Ohio và Nevada để có thể chuyển hàng nhanh hơn tới các khách hàng của công ty.[44]

Tại sao Zulily lại trở nên phát đạt trong khi Totsy phá sản? Darrell Caven, CEO của Zulily lí giải: "Khi bạn có một doanh nghiệp vững chắc với doanh thu và tăng trưởng dương thì tôi cho rằng sẽ có dòng tiền sẵn sàng để đầu tư vào đó. Ngay từ đầu, chúng tôi đã mang tầm nhìn về việc trở thành một nhà bán lẻ thực sự tập trung vào việc thúc đẩy doanh thu, thúc đẩy sự cam kết, thúc đẩy sự phát triển thành viên. Và tất cả những điều này chính là nền tảng của một doanh nghiệp lớn."[45] Cũng có thể lập luận rằng danh mục sản phẩm của Zulily được thừa hưởng sự khan hiếm sẵn có, được tạo ra bởi một số lượng ít ỏi các kênh bán lẻ có liên quan chuyên dành cho các nhà sản xuất, nhiều người trong số đó lại là những tổ chức kinh doanh độc lập vô cùng nhỏ bé, được tiếp cận thị trường một cách đầy đủ. Tháng 11 năm 2013, Zulily lên sàn chứng khoán, với giá cổ phiếu nóng gần như tăng gấp đôi mỗi ngày, đưa Zulily tới một giá trị 4,8 tỉ đô-la. Các nhà đầu tư của công ty vô cùng sung sướng khi họ bỏ túi hơn 110 triệu đô-la đầu tư.[46] Không tồi đối với một công ty vừa mới có lợi nhuận sau chưa đầy ba năm hoạt động!

Lot18: Bán hàng chớp nhoáng với mặt hàng rượu vang

Nếu như hình thức bán hàng chớp nhoáng có thể áp dụng cho trang phục thời trang ở Paris hay các đồ dùng dành cho trẻ nhỏ tại Seattle, thì tại sao không áp dụng cho rượu vang? Lot18 khai trương vào tháng 11 năm 2010 với 3 triệu đô-la vốn được bổ sung vào khoản vốn ban đầu 500.000 đô-la để khởi động kinh doanh.

"Nhưng đây có đúng là bài học mà ông rút ra được từ trải nghiệm leo đỉnh Everest không?"

Philip James, đồng sáng lập Lot18 và là một cựu binh dày dặn của cộng đồng yêu thích rượu vang trên mạng ở Snooth, đã hình thành một ý tưởng – không phải nói về sự chấn thương – khi đang trải nghiệm leo núi Everest khiến ông liều lĩnh và bắt đầu kinh doanh. "Là một doanh nhân, bạn phải bỏ qua những nghi ngại… Luôn có những người nói với bạn rằng 'Ý tưởng này thật ngu xuẩn.' Tôi suốt ngày phải nghe thấy điều này. Hãy tin vào những gì bạn đang xây dựng rồi nỗ lực hết sức, người ta sẽ thôi bàn tán. Tôi cũng đang xây dựng việc này. Đó là điều mà đỉnh núi Everest đã dạy tôi."[47] Nhưng đây có đúng là bài học mà ông rút ra được từ trải nghiệm leo đỉnh Everest không?

Thành quả: Không có!

Sáu tháng đầu tiên của Lot18 mang lại sự hứa hẹn, với 200.000 thành viên mới, hàng nghìn chai rượu vang được bán mỗi tuần và doanh thu hàng tháng nhanh chóng đạt mốc 1 triệu đô-la. Vốn tài trợ được đổ vào nhiều hơn, đầu tiên là 10 triệu đô-la, tiếp sau đó là 30 triệu đô-la vào tháng 11 năm 2011[48]; và chỉ sau một năm ra đời, Lot18 đã thu mua Vinobest, một doanh nghiệp kinh doanh tương tự của Pháp. Công ty bắt đầu đi đến sự tuyệt hảo, mặc dù không theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng!

Nhưng sau đó, vào tháng 1 năm 2012, chỉ vài tuần sau khi thu mua Vinobest, Lot18 đã cắt giảm 15% số nhân viên.[49] Vài tháng sau đó, bốn nhân viên quản lý cấp cao rời khỏi công ty.[50] Sau đó, thông qua việc để Tasting Room, một trang web mua bán rượu trực tuyến có cách tiếp cận khác biệt, mua lại vào đầu năm 2013, Lot18 đã xoay qua mô hình về sự khan hiếm (chúng ta cũng đã xem xét một số vấn đề của mô hình này ở Chương 5!). Tháng 5 năm 2013, sau một đợt cắt giảm việc làm, công ty đã giảm từ 100 nhân viên[51] xuống còn 36 nhân viên và cả hai sáng lập viên của công ty đều ra đi.[52] Một cựu nhân viên không may mắn đã mô tả về việc này: "Cuối cùng tôi cũng phải rời khỏi công ty sau những trải nghiệm thuộc loại đáng gây thất vọng nhất mà tôi từng gặp phải trong lĩnh vực công nghệ."[53] Tới tháng 7, công ty đóng cửa văn phòng vừa mới được mở bốn tháng trước đó ở Anh.[54]

Tại sao tất cả lại rối loạn? Trong một số thiết lập khác, mô hình bán hàng chớp nhoáng đơn giản là không thực hiện được với kinh doanh rượu vang, lĩnh vực mà thị hiếu không đến và đi theo cùng một cách giống như thế giới may mặc. Rượu vang là loại sản phẩm ổn định hơn nhiều so với hàng may mặc thời trang, bởi thị hiếu, xu hướng và danh tiếng được thiết lập trong một thời gian dài. Tính không ổn định của thời trang không xuất hiện trong lĩnh

vực rượu vang, vì thế sự khan hiếm không thực sự có đất phô diễn; cực kì khó để tạo ra một cảm giác cấp thiết đối với loại hàng hóa như rượu vang nếu so sánh nó với hàng hóa thời trang, loại hàng hóa có thể chuyển từ "không" sang trạng thái "sốt" rồi lại quay trở lại như cũ chỉ trong vài tháng. Tệ hơn nữa, rượu vang là một lĩnh vực kinh doanh được quản lý chặt chẽ, trong đó có các qui định khác nhau giữa các bang, giữa các quốc gia. Mở rộng một lĩnh vực kinh doanh thuộc loại phức tạp là chuyện không hề đơn giản.

"Mô hình bán hàng chớp nhoáng đơn giản là không thực hiện được với kinh doanh rượu vang"

Bán hàng chớp nhoáng: Mục tiêu khó nhằn

Bất chấp một số doanh nghiệp cuối cùng còn tồn tại – Vente privee và Zulily là hai trong số đó – lĩnh vực bán hàng chớp nhoáng đã minh chứng rằng, trong sự tồn tại ngắn ngủi của nó cho tới nay, đây là một lĩnh vực vô cùng tàn nhẫn. Không giống như phiên bản mô hình khan hiếm của Zara, cực kì dễ dàng bắt chước – đây là tin xấu đối với các doanh nhân khôn ngoan và hiểu biết rộng thuộc nhiều lĩnh vực, những người thích kinh doanh bằng các lợi thế độc quyền hơn. Tồi tệ hơn, nó còn bị hạn chế bởi sự cạnh tranh khốc liệt của việc cung cấp hạn chế từ các nhà cung cấp (chẳng hạn như việc giảm giá!) đối với các hàng hóa mang ra bán. Nó hút quá nhiều vốn, vì thế làm trầm trọng thêm vấn đề cung cấp và khuyến khích các nhà cung cấp chỉ đơn giản là sản xuất nhiều thêm hàng hóa cho các khách hàng đang háo hức với hình thức mua hàng chớp nhoáng. Sự khan hiếm, thế là đi tong! Và người tiêu dùng dường như cũng đã mệt mỏi vì hàng tấn bom thư chào hàng mỗi ngày trong hòm thư điện tử của mình. Ben Fischman, người sáng lập của Rue La La phản ánh: "Đây là một hình thức kinh doanh khắc nghiệt, những rào cản để gia nhập thì ít nhưng những cản trở để đi tới thành công thì lại quá nhiều."[55]

"Lĩnh vực bán hàng chớp nhoáng đã minh chứng được rằng, đây là một lĩnh vực vô cùng tàn nhẫn"

Nhưng tất cả những điều đó không ngăn cản nổi hàng loạt các doanh nhân bắt đầu và tiếp tục tin vào loại hình kinh doanh bán hàng chớp nhoáng. Rue La La của Fischman, một doanh nghiệp giống như Gilt, ra mắt vào năm 2008 và qua tay vài người chủ, bao gồm cả eBay đã mua lại nó cùng với việc mua một trang bán lẻ

trực tuyến khác là GSI vào tháng 3 năm 2011. EBay không muốn có Rue La La nên đã nhanh chóng tách nó ra, chỉ giữ lại có 30% cổ phần, chỉ có điều trong trường hợp này họ đã sai. Đầu năm 2012, với việc Fischman cam kết công ty vẫn giữ mô hình bán hàng chớp nhoáng, Rue La La đã sa thải 85 nhân viên.[56] Nhưng Fischman đã mang tới một sự xoay chuyển tích cực tại điểm nút. "Khi chúng tôi bị tách ra, nó giống như một thể loại kịch bản 'chết đi và được đi lên thiên đàng'. Chúng tôi trở thành công ty tư nhân, không có định chế cũng không có cả các nhà đầu tư mạo hiểm hay cổ phần cá nhân… Tôi yêu sự linh hoạt mà chúng tôi có. Chúng tôi có thể kinh doanh theo cách mà chúng tôi tin nó là quan trọng nhất… và chúng tôi cho rằng việc củng cố vững chắc thực sự là thú vị… Chúng tôi mong muốn đóng vai trò là một khối vững chắc."[57] Nói cách khác, Fischman, một trong những cựu binh của hình thức bán hàng chớp nhoáng, tin tưởng rằng một sự cải tổ đang tới.

Những tay chơi bán hàng chớp nhoáng nào sẽ sống sót – và phát triển mạnh?

Granjon của Vente-privee khẳng định công ty của ông là một tổ chức tạo ra lợi nhuận và thực tế nó đã tạo ra lợi nhuận từ năm 2004. Và ông cũng chỉ rõ rằng các đối thủ của ông không làm được điều này. "Họ cho rằng họ am hiểu về việc kinh doanh và huy động được rất nhiều tiền, vậy mà vẫn không thể có được lợi nhuận,"[58] ông nói về các đối thủ cạnh tranh ở Mỹ. Do tất cả bọn họ đều là các công ty tư nhân, vì thế chẳng có ai ngoài họ thực sự nắm được tình hình cả. Tuy nhiên, Granjon không thực sự hài lòng với môi trường cạnh tranh, có một vài điều ở thời điểm năm 2001 ông đã không thể lường trước được. "Tất cả đều lao vào để giành giật cùng một loại nguyên liệu thô, hàng tồn kho của cùng một thương hiệu. Nếu có quá nhiều người cùng giành giật, tất yếu giá sẽ bị đẩy lên. Điều nực cười của hình thức kinh doanh này là tất cả chúng ta sẽ cùng chết khi càng có nhiều người mua hàng tồn kho. Nếu bạn đẩy giá lên, bạn sẽ không bán được hàng. Nên nhớ rằng hàng tồn kho là những thứ mà lúc đầu người ta chẳng hề muốn mua. Vì thế chúng ta mới phải bán nó ở mức giá thấp."[59]

Với sự đa dạng, phong phú của các quĩ đầu tư mạo hiểm và vốn cổ phần tư nhân đầu tư vào ngành này trên khắp thế giới khiến người ta mong đợi tìm ra một vài lối thoát cho tình hình hiện tại – bằng cả hình thức IPO lẫn bán lại thành công (chứ không phải bán tống bán tháo) của các công ty lớn. Nhưng tại sao điều đó lại không diễn ra thường xuyên ngoài việc IPO của Zulily và HauteLook bị bán lại cho Nordstrom vào năm 2011? Người ta chỉ

có thể ước đoán, chẳng hạn như không có nhà đầu tư nào thích thu nạp những giao dịch đang gặp rắc rối, nhưng dưới đây là một vài lí giải có vẻ hợp lí:

"Người ta mong đợi tìm ra một vài lối thoát cho tình hình hiện tại. Nhưng tại sao điều đó không diễn ra?"

• Với sự hiệu quả về vốn và (nếu bạn không cố để tăng trưởng quá nhanh) mô hình khách hàng có thể tài trợ, tiềm năng mà Granjon đã sáng tạo ra và được những người khác làm theo, có thể không mang lại quá nhiều áp lực về tiền mặt cho các công ty này. Vì vậy, việc bán tống bán tháo không có lí do để xảy ra. Nhưng sự sụp đổ của Totsy cho thấy rằng, ít nhất là trong trường hợp của họ, lại không đúng như thế. Như một nhà cung cấp cho Totsy đã bình luận vào tháng 6 năm 2013, khoảng thời gian mà Totsy đóng cửa: "Totsy đang trượt nhanh ra khỏi hoạt động kinh doanh! Họ đã không thanh toán cho bất cứ nhà cung cấp nào về các sản phẩm đã mua và không có đại lí thu nợ nào đứng ra nhận trường hợp này vì họ cho rằng không có bất kì lợi ích nào trong tình huống như thế. Totsy đã hủy diệt rất, rất nhiều người!"[60]

• Một câu trả lời khác có vẻ hợp lí đó là các quĩ đầu tư mạo hiểm lạc quan có thể sẽ dùng tiền để công ty của họ tiến hành IPO vào một thời điểm nào đó, như Groupon đã làm vào năm 2011, sau đó là Zulily vào năm 2013, bất chấp việc không có hoặc chỉ có lợi nhuận ở mức tối thiểu. Đây có thể là điều đang diễn ra ở Gilt Groupe. Thời gian sẽ trả lời.

• Có lẽ là một số người tham gia cuộc chơi nhìn thấy sự điều chỉnh đang diễn ra, điều này có thể mang lại cho họ một cơ hội để giành được danh sách thành viên hoặc các tài sản khác của đối thủ với cái giá bán rẻ như cho. Đây có vẻ như là cuộc chơi mà Rue La La đang tham gia.

• Hoặc rất có thể, hầu hết các hoạt động gây thiệt hại về tiền của các công ty chỉ đơn giản là không đủ để hỗ trợ IPO hoặc trao đổi thương mại giá trị cao vào thời điểm hiện tại. Như một doanh nhân đã nhận xét: "Kinh doanh chính là nghệ thuật về sự tồn tại sống còn trước khi bạn gặp may mắn!"[61] Đối với các công ty kém hiệu quả trong ngành này, việc đơn giản nhất là cố gắng sống sót có vẻ như là chiến lược đúng đắn cho giai đoạn hiện tại.

Granjon có vẻ như đồng tình. Mặc dù ông vẫn lạc quan về các khách hàng tương lai của Vente-privee, nhưng ông lại không mấy tin tưởng về những doanh nghiệp còn lại trong lĩnh vực kinh

doanh của mình. "Bán hàng chớp nhoáng sắp tới sẽ chỉ là sự kiện của các doanh nghiệp. Việc bán hàng chớp nhoáng diễn ra vì một thương hiệu có vấn đề, vì thế bạn phải tổ chức một hoạt động để giải quyết vấn đề đó. Đó là một việc kinh doanh khác hoàn toàn. Và khi Gilt cho biết họ sẽ mở các hình thức kinh doanh mới và mở các trang thương mại điện tử giá đầy đủ, họ sẽ trở thành một công ty thương mại điện tử thuần túy giống như những doanh nghiệp khác. Những gì mà chúng tôi muốn là hàng ngày có một vài điều thật đặc biệt diễn ra khiến người ta phải tới. Và với các sự kiện hàng ngày này, chúng tôi sẽ tạo ra một thói quen như cơn nghiện vậy. Chúng tôi không làm thương mại điện tử, chúng tôi chỉ làm các sự kiện."[62]

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Nếu lúc này bạn đang điều hành một doanh nghiệp bán hàng chớp nhoáng phải vật lộn để sinh tồn, hoặc – hãy tiêu diệt ý nghĩ này – đang lên kế hoạch để bắt đầu một doanh nghiệp như vậy, cho dù bạn là một doanh nhân khởi nghiệp hay đang ở trong một doanh nghiệp đã thành lập, tại một vài thời điểm bạn vẫn phải quyết định xem liệu bạn cần một số vốn để cho phép công ty của mình tăng trưởng nhanh hơn, dù là theo hình thức tự nhiên hay là bằng hình thức mua lại danh sách khách hàng hoặc các tài sản khác từ các doanh nghiệp đã thất bại hay không. Hoặc bạn, có thể giống như Zara, sáng tạo ra một mô hình về sự khan hiếm khác có thể hoạt động. Nếu bạn rơi vào một trong các trường hợp này, thì những câu hỏi nào trong các trường hợp đã được xem xét trong chương này sẽ được đưa ra cho bạn?

Mối quan hệ với các nhà cung cấp mà bạn và cộng sự có thể mang tới bàn đàm phán có độ sâu sắc như thế nào?

Sức mạnh thực sự của hình thức kinh doanh Vente-privee nằm ở mối quan hệ tin tưởng, sâu sắc và lâu dài với các nhà cung cấp của nó. Các mối quan hệ này cho phép doanh nghiệp mua sắm hàng hóa bằng nguồn cung cấp thực sự khan hiếm, ít nhất là trong thị trường nội địa tại Pháp. Có lẽ sự thiếu hụt các mối quan hệ như vậy ở những nơi khác là một trong những nguyên nhân mà Granjon đã thừa nhận về hiệu suất gây thất vọng tại các quốc gia khác mà doanh nghiệp đã thâm nhập.

Nếu bạn là "một đại lý bán hàng chớp nhoáng thuần túy như những người khác", các nhà cung cấp có thể bán cho bạn một số loại hàng hóa – bởi vì xét cho cùng, họ vẫn phải kinh doanh để phát triển, cũng giống như bạn vậy. Nhưng những thứ mà họ bán

cho bạn sẽ không giống những gì mà họ bán cho Vente-privee, vốn có thể đã có với họ một mối quan hệ dài hơi lâu năm. Tất nhiên là họ sẽ nói với bạn rằng bạn đã nhận được mức chiết khấu cao. Nhưng khách hàng của bạn sẽ sớm khám phá ra rằng lời mà các nhà cung cấp nói với bạn là không đáng tin cậy.

"Nếu bạn là nhà đầu tư thiên thần hay nhà đầu tư đang cân nhắc một thương vụ bán hàng chớp nhoáng thì có lẽ bạn không nên thực hiện!"

Nếu bạn là nhà đầu tư thiên thần hay nhà đầu tư đang cân nhắc một thương vụ bán hàng chớp nhoáng thì có lẽ bạn không nên thực hiện! Nhưng nếu tôi vẫn chưa thuyết phục được bạn, ít nhất hãy chắc chắn rằng mối quan hệ sâu sắc và lâu dài với các nhà cung cấp đang nằm ở điểm mấu chốt của doanh nghiệp mà bạn đang cân nhắc, đồng thời sự khan hiếm làm cơ sở cho hoạt động kinh doanh của bạn là xác thực và vẫn còn khả năng tiếp tục.

Dự án kinh doanh của bạn có dễ bị bắt chước để tạo ra những đối thủ mới giống như bạn không?

Đáng buồn thay, nếu bạn là một người kinh doanh bán hàng chớp nhoáng, câu trả lời là có. Trừ phi bạn thuyết phục được nhà đầu tư rằng bạn là một người chơi thích hợp để giành phần thắng trong cuộc chơi gom hàng dường như đang diễn ra, điều này có nghĩa là câu trả lời của nhà đầu tư tiềm năng cũng có thể là "không". Nhưng các nguyên tắc trong chương này không chỉ áp dụng cho bán hàng chớp nhoáng – hoặc cho các giao dịch hàng ngày theo kiểu Groupon, mà một số trong đó có thể cũng được coi là mô hình khan hiếm. (Mặc dù vậy, tôi không chắc lắm vì chẳng có giao dịch thực sự về sự khan hiếm áp dụng trong bữa trưa ở nhà hàng hay giảm giá dịch vụ rửa xe ôtô cả! Giao dịch về những loại hàng hóa và dịch vụ như vậy, dù được giao nhận dưới hình thức trực tuyến hay tận tay, ngày nay dường như đang có mặt ở khắp mọi nơi.)

Cách nhìn ngắn gọn của chúng tôi về mô hình khan hiếm của Zara có thể là một đầu mối. Vì Zara tự kiểm soát việc cung cấp những gì họ bán ra, nếu như có dự báo tốt, nên họ có thể "sản xuất" và kiểm soát sự khan hiếm thực sự đối với những kiểu dáng mà họ tạo ra. Khoảng một nửa số hàng hóa mà Zara bán ra được quản lí theo cách này.[63] Điều này tương phản với sự khan hiếm mang tính phỏng đoán mà các cửa hàng bán hàng chớp nhoáng hi vọng sẽ được hưởng lợi. Việc dễ dàng thâm nhập vào ngành này đồng nghĩa với việc các nhà cung cấp, trong tình trạng buôn bán cực kì

ế ẩm đã nhìn nhận việc bán hàng chớp nhoáng không chỉ là giải pháp cho các vấn đề hàng tồn kho họ đang gặp phải, mà giờ đây họ nhìn nhận hình thức này như một cơ hội để bán được nhiều hàng hóa hơn nữa! Rất nhiều người trong số họ hiện nay sản xuất hàng hóa đặc biệt dành cho hình thức thương mại bán hàng chớp nhoáng. Sự khan hiếm ư? Không phải! Vì vậy, nếu bạn không buôn bán sự khan hiếm thực sự, thì tương lai của bạn chắc chắn sẽ phủ đầy mây mù.

Bạn có các chỉ số đo lường về các thành viên, hay về "các khách hàng trả tiền" và các giá trị của họ không?

Rất nhiều doanh nhân kinh doanh trên mạng Internet nói về số người sử dụng hoặc các thành viên mà họ đã kiếm được, một hiện tượng hiển thị rõ ràng trên các báo cáo truyền thông của nhiều công ty được mô tả trong chương này. Những người sử dụng hay các thành viên lại không thanh toán các hóa đơn mua hàng. Các khách hàng mới làm điều đó. Nếu bạn xây dựng một doanh nghiệp vốn từ tiền của khách hàng dựa trên nền tảng của sự khan hiếm, có thể bạn cũng sẽ tìm ra chi phí trung bình để có được một khách hàng, và bạn sẽ phải có một số bằng chứng cho biết các khách hàng tiêu biểu của bạn có giá trị gì trong việc đóng góp lợi nhuận trong suốt thời gian "sống" của khách hàng đó. Mối quan hệ giữa chi phí để có một khách hàng với giá trị "sống" lâu dài của khách hàng, như chúng ta đã thấy trong Chương 5 với Tutor Vista, là một điều quan trọng mà các nhà đầu tư tiềm năng muốn biết rõ về hiểu biết của bạn.

"Những người sử dụng hay các thành viên lại không thanh toán các hóa đơn mua hàng. Các khách hàng mới làm điều đó"

Kế hoạch của bạn là "đạt được sự tăng trưởng cực nhanh" hay là tăng trưởng theo tốc độ mà khách hàng của bạn (cộng thêm một chút vốn) có thể tài trợ?

Như chúng ta cùng xem trong chương này với Vente-privee, khi một mô hình kinh doanh mới đầy hứa hẹn được phát hiện hoặc sáng tạo ra, nếu như ý tưởng rất dễ để sao chép, sau đó tiền của quĩ đầu tư mạo hiểm sẽ được đẩy vào. Như chúng ta thấy Gilt, Lot18, Totsy, Zulily và một số doanh nghiệp khác đã chi tiêu rất mạnh tay để đẩy số lượng thành viên trong danh sách của doanh nghiệp, nhờ vào các khoản tiền mà họ có thể kêu gọi được từ các quĩ đầu tư mạo hiểm tích cực. "Đạt được sự tăng trưởng cực nhanh", một câu thần chú được Amazon áp dụng thành công trong những ngày đầu kinh doanh dot.com, có giá trị khi nền tảng

của doanh nghiệp vững chắc. Nhưng eBay lại tăng trưởng chậm hơn rất nhiều trong những năm đầu, để cho tiền của khách hàng thúc đẩy việc tăng trưởng. Quá nhiều vốn chảy vào bất kì ngành nghề kinh doanh nào cũng không phải là điều tốt!

Nếu mô hình về sự khan hiếm của bạn có các đặc điểm giống như Zara, tạo ra sự khó khăn khi sao chép, thì bạn không cần phải luôn luôn tăng trưởng với tốc độ của tên lửa chứa đầy sự rủi ro. Các nhà đầu tư thiên thần có thể thích một giao dịch với mô hình như vậy. Nhưng nếu bạn đòi hỏi tiền cho một mô hình kinh doanh dễ dàng bị sao chép để đạt được sự tăng trưởng nhanh chóng, điều đó dường như khiến giao dịch trở nên khó khăn bội phần.

Có lẽ phải nói rằng Vente-privee đã phát triển tương đối chậm trong liên doanh với American Express tại Mỹ, với doanh thu khiêm tốn 40 triệu đô-la sau hai năm.[64] Trong khi tiến trình này có thể gây khiến Granjon và các nhà đầu tư cổ phần tư nhân, thì nó lại cung cấp một đầu mối về những cách tốt nhất để tăng trưởng cho hầu hết các mô hình về sự khan hiếm – chậm, theo tốc độ mà số tiền khách hàng chi trả có thể tài trợ cho họ!

Doanh nghiệp của bạn có dựa vào một giai đoạn của chu kì kinh doanh không?

Đối với Jacques - Antoine Granjon của Vente-privee và Kevin Ryan của Gilt thì rõ ràng các mô hình bán hàng chớp nhoáng của họ đã được sự hỗ trợ từ phía các nhà cung cấp do sự suy thoái của nền kinh tế. Ngược lại, Zara vẫn kiếm được tiền cả khi tình hình kinh tế tốt hay xấu. Hầu hết thời gian đầu tư của các nhà đầu tư thiên thần hóa ra lại kéo dài hơn mức các doanh nghiệp mong muốn, vì thế một doanh nghiệp phù hợp với một giai đoạn duy nhất trong cả một chu kì kinh tế sẽ không có khả năng tốt để thu hút vốn. Khi cơn mù mịt trong ngành bán hàng chớp nhoáng được lắng xuống, nó có thể trở thành một minh chứng rằng mô hình bán hàng chớp nhoáng nói chung chỉ hoạt động được khi các nền kinh tế rơi vào tình trạng ảm đạm. Đối với các mô hình về sự khan hiếm khác, như kiểu của Zara, có thể không rơi vào trường hợp như vậy.

Triển khai thực hiện các mô hình về sự khan hiếm: Ba bài học cuối cùng

Ngoài những câu hỏi mà các nhà đầu tư thiên thần sẽ hỏi ở trên và sẽ được tóm tắt lại trong danh mục dưới đây, các trường hợp nghiên cứu trong chương này sẽ cung cấp thêm ba bài học quan trọng. Bài học thứ nhất, tâm điểm của các mô hình về sự khan

hiếm mà chúng ta đã tìm hiểu trong chương này rõ ràng là thời gian khách hàng phải trả tiền cách khá xa thời gian các nhà cung cấp được thanh toán. Trừ khi việc tăng trưởng được theo đuổi với tốc độ ánh sáng, còn không thì điều kiện này có thể đủ cho một doanh nghiệp theo mô hình gọi vốn từ tiền của khách hàng dựa trên nền tảng về sự khan hiếm trong một thời gian với một lời cảnh báo: lãi gộp mà doanh nghiệp tạo ra phải đủ để trang trải chi phí vận hành hàng ngày của doanh nghiệp và tạo ra lợi nhuận.

Thật dễ dàng bị che mắt với thực tế lợi nhuận kinh doanh luôn làm đầy dòng tiền cho doanh nghiệp. Nhưng sớm hay muộn thì lợi nhuận vẫn sẽ cần thiết.

Bài học thứ hai, các câu chuyện trong chương này thuộc về rất nhiều công ty – tất cả, trừ Zara và Vente-privee – được bắt đầu bằng vốn đầu tư mạo hiểm, được đổ vào ngay từ giai đoạn đầu và mang tính thường xuyên, là một minh chứng rõ ràng về nhược điểm của việc tăng vốn đầu tư quá sớm. Một số trong đó đã phá sản. Rất nhiều công ty trong số này có sự rối loạn trong quản lí. Một số người sáng lập đã bị lật đổ. Điều đáng buồn nhất, mặc dù không có gì để chứng minh trong các câu chuyện đều chưa có hồi kết này, có lẽ là quyền sở hữu của đội ngũ sáng lập trong hầu hết các công ty này, ngoại trừ Vente-privee đã bị pha loãng một cách đáng kể sau nhiều vòng huy động vốn giá trị cao, những doanh nhân đã làm việc rất tích cực và chu đáo nhưng lại chỉ được cam kết hưởng một phần rất nhỏ trong doanh nghiệp của chính họ. Thực sự là họ sẽ hài lòng nếu như phần nhỏ bé của họ hóa ra lại là một miếng bánh to. Điều này có thể chính là trường hợp của Cavens và Vadon, hai nhà sáng lập của Zulily nếu như cổ phiếu của họ giữ được giá trị trước khi giai đoạn đầu tư của họ kết thúc. Tình trạng tồi tệ của ngành bán hàng chớp nhoáng cũng gợi ra rằng, trong hầu hết các trường hợp, một kết quả như vậy khó có thể xảy ra.

"Các câu chuyện trong chương này là một minh chứng rõ ràng về nhược điểm của việc tăng vốn đầu tư quá sớm"

Bài học cuối cùng, thành công lâu dài của Zara, một phần là nhờ vào sự kiểm soát hoàn toàn về số lượng các kiểu dáng bán ra từ khâu thiết kế tới khâu sản xuất, đã chỉ ra rằng các mô hình về sự khan hiếm có thể hoạt động trong những hoàn cảnh phù hợp, mặc dù hầu hết các mô hình bán hàng chớp nhoáng đều đang gặp khó khăn. Vì vậy, dù bạn là doanh nhân đang tìm kiếm một mô hình kinh doanh có thể tăng trưởng hay người sáng tạo trong một tổ chức có tư cách pháp nhân đang tìm cách khởi động để đẩy tốc

độ tăng trưởng của công ty, thì các mô hình về sự khan hiếm – nếu không xét hình thức bán hàng chớp nhoáng – dường như nắm giữ những tiềm năng đáng quan tâm. Cần có ai đó quay trở lại để học hỏi từ Zara và sáng tạo ra một mô hình về sự khan hiếm mới hơn và tốt hơn thực sự có thể hoạt động. Liệu đó có phải là bạn không? Hoặc có thể trước hết bạn muốn quan tâm tới mô hình cuối cùng trong số năm loại mô hình vốn từ tiền của khách hàng mà chúng ta vẫn chưa khám phá? Nếu đúng vậy thì hãy đi tới các trang tiếp theo!

Danh mục kiểm tra của John dành cho nhà đầu tư thiên thần – Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng

• Mối quan hệ với các nhà cung cấp mà bạn và cộng sự có thể mang tới bàn đàm phán có độ sâu sắc như thế nào?

• Dự án kinh doanh của bạn có dễ bị bắt chước để tạo ra những đối thủ mới giống như bạn không?

• Bạn có các chỉ số đo lường về các thành viên, hay về "các khách hàng trả tiền" và các giá trị của họ không?

• Kế hoạch của bạn là "đạt được sự tăng trưởng cực nhanh" hay là tăng trưởng theo tốc độ mà khách hàng của bạn (cộng thêm một chút vốn) có thể tài trợ?

• Doanh nghiệp của bạn có dựa vào một giai đoạn của chu kì kinh doanh không?

7

Sản xuất cho một khách hàng, bán cho mọi khách hàng: Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm

Một trong những điều tuyệt vời về rất nhiều doanh nghiệp dịch vụ - các công ty kiến trúc, hàng không, tư vấn và nhiều công ty khác – chính là trạng thái cực kì tự nhiên của chính các dịch vụ đó. Dịch vụ, một khi đã được trao đi và tiêu dùng, sẽ không thể trả lại như các sản phẩm hàng hóa khác. Nếu như chiếc ôtô mà bạn mua mắc lỗi, bạn có thể thuyết phục người bán hàng đem chiếc xe về và đổi cho bạn một chiếc xe khác. Nhưng nếu dịch vụ mà

khách hàng không hài lòng vì lí do nào đó, dịch vụ cũng không thể trả lại được theo cách mà bạn đã trả chiếc xe, vì nhà đã được xây, chuyến bay cũng đã được thực hiện, hoặc lời tư vấn cũng đã được đưa ra.

Vì lí do này, trong rất nhiều công ty dịch vụ, thông thường sẽ có thỏa thuận giữa nhà cung cấp và khách hàng sử dụng dịch vụ về việc nhà cung cấp sẽ được trả trước một phần phí (hoặc đôi khi là toàn bộ giá, như trong trường hợp vé máy bay), rồi sau đó các khoản thanh toán bổ sung được thực hiện theo các mốc quan trọng của hợp đồng. Điều này bảo vệ người bán khỏi việc không nhận được thanh toán (vì người bán cũng không thể "đòi lại" dịch vụ nếu như việc thanh toán bị giữ lại sau khi thực hiện dịch vụ) và, khi các thanh toán dựa trên mốc thực hiện, nó bảo vệ người mua khỏi các dịch vụ được thực hiện kém chất lượng (việc thực hiện có thể bị ngừng lại trước khi hoàn thành nếu người mua không thích những gì họ thấy ở các giai đoạn trước đó).

"Đối với bất kì ai bắt đầu kinh doanh dịch vụ, đây là tin vui"

Đối với bất kì ai bắt đầu kinh doanh dịch vụ, đây là tin vui. (Nếu bạn là giám đốc điều hành một công ty dịch vụ, hẳn là bạn đã biết điều này.) Tại sao vậy? Hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ đều có thể dễ dàng bắt đầu và vận hành trong một thời gian dài bằng tiền của khách hàng, theo hình thức đặt cọc lúc ban đầu và thanh toán theo định kì. Đây là mô hình trả trước cổ điển ở dạng cơ bản nhất. Khoản đầu tư ban đầu thường là rất khiêm tốn, đôi khi là bằng không!

Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy ở chương này, các công ty khi bắt đầu chỉ là công ty dịch vụ nhưng cuối cùng lại chuyển đổi các dịch vụ thành những sản phẩm hợp với việc bán ra thị trường và có thể đứng vững nhờ vốn từ tiền của khách hàng theo cách sử dụng vốn hiệu quả để bắt đầu việc kinh doanh sản phẩm. Chỉ cần hỏi Bill Gates và Paul Allen là rõ. Nhưng trước khi chúng ta khám phá nguồn dòng vốn từ tiền của khách hàng của Microsoft, hãy làm rõ chính xác những gì chúng ta định nghĩa về các mô hình dịch vụ sang sản phẩm: *Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm là những mô hình mà doanh nghiệp bắt đầu bằng việc cung cấp các dịch vụ tùy chỉnh – đáp ứng các nhu cầu đa dạng của khách hàng – và cuối cùng rút ra các kinh nghiệm đã được tích lũy để đưa ra các giải pháp trọn gọn có giá trị,* có thể được các khách hàng sử dụng hay tiêu dùng trên diện rộng mà không cần đến sự hỗ trợ của người bán.

Từ các dịch vụ sang các sản phẩm ở Microsoft

Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm tất nhiên chẳng có gì mới lạ. Năm 1975, Gates và Allen đã thực hiện một bài thuyết trình tới các nhà sản xuất máy tính thế hệ Altair 8800 mới để phát triển một ngôn ngữ lập trình cho thiết bị mới.[1] Ngay với chính bản thân những người làm nghề máy tính vì yêu thích cũng biết rằng sản phẩm mới Altair cơ bản là vô giá trị đối với hầu hết thị trường mục tiêu của nó nếu không sử dụng một ngôn ngữ lập trình dễ dàng như BASIC.[2] Sau đó, họ cũng thực hiện các giao dịch tương tự để viết BASIC cho những người tiên phong về máy tính cá nhân (PC) khác, phát triển các giải pháp cho Ricoh, Texas Instruments và những doanh nghiệp khác. Gates nhớ lại cách họ được trả tiền: "Khi chúng tôi bắt đầu bán cho các công ty của Nhật Bản, chúng tôi đã hứa hẹn nhiều tới mức lố bịch. Ricoh đã cấp phép cho mọi ngôn ngữ mà chúng tôi có và trả trước cho chúng tôi một khoản tiền đáng kinh ngạc lên tới 180.000 đô-la."[3] Allen phụ họa thêm về thách thức giao hàng: "Chúng tôi đã chậm trễ tới mức cuối cùng Ricoh phải cắt cử một anh chàng với nhiệm vụ duy nhất là ngồi trong văn phòng của chúng tôi canh chừng 24/24 giờ cho tới tận khi chúng tôi giao hàng."[4]

Vài năm sau, vào năm 1980, kinh nghiệm xây dựng các phần mềm ứng dụng của Gates và Allen đã khiến cho IBM phải thuê công ty Microsoft non trẻ của họ để xây dựng một hệ điều hành cho một "PC" mới đầy bí mật mà IBM đang phát triển. Mặc dù vậy, trên thực tế Gates và Allen đã không thực sự xây dựng PC-DOS. Họ mua phần lớn hệ điều hành này từ một công ty gần đó, Seatle Computer Products và thuê các kĩ sư hàng đầu của công ty này làm cho hệ điều hành hoạt động với máy tính của IBM.[5] Một cách khôn ngoan, Gates và Allen đã thiết lập hợp đồng với IBM cho phép họ cung cấp hệ điều hành DOS cho bất kì phiên bản máy tính nào trong tương lai của IBM.[6] Gates nhớ lại rõ ràng suy nghĩ của ông lúc đó: "Mục tiêu của chúng tôi không phải kiếm tiền trực tiếp từ IBM, mà là lợi nhuận từ việc cấp phép MS-DOS cho các công ty sản xuất máy tính đang muốn chào bán các loại máy móc ít hay nhiều tương thích với các PC của IBM."[7]

"GoViral đã bắt đầu với số vốn bằng không và chưa bao giờ nhận bất kì một đồng kroner hay đô-la nào từ đầu tư bên ngoài"

Khi sự thâm nhập thị trường của PC tăng lên, các lập trình viên thông minh sớm hình dung ra một vài thứ có thể thao tác bằng các PC: chẳng hạn như viết và chỉnh sửa văn bản, hoặc là phát triển thứ mà ngày nay chúng ta gọi là bảng tính để có thể dễ dàng chỉnh sửa và cập nhật các tính toán về tài chính. Microsoft đã phát triển rộng rãi các phần mềm chuyên dụng bằng các dịch vụ

được cung cấp cho các nhà sản xuất PC, bắt đầu phát triển các *sản phẩm* phần mềm – Windows, Word, Excel và các phần mềm khác – được đóng gói trong các hộp kín. Các dịch vụ trở thành các sản phẩm, và phần còn lại đã là chuyện cũ. Như chúng ta đã biết trong Chương 1, đó chính là những điều mà CE Info System của Ấn Độ đã thực hiện trong việc chuyển đổi các khả năng lập bản đồ kĩ thuật số của công ty sang MapmyIndia.com.

Chương 7 xây dựng trên lịch sử thời kì đầu của Microsoft nhằm xem xét các câu chuyện của hai nhà cung cấp dịch vụ trong thế kỉ XXI, sau khi phát triển các năng lực mở rộng tại các phạm vi hoạt động tương ứng, lại có thể biến mình thành các công ty sản xuất sản phẩm, các lợi ích sẽ trở nên rõ ràng khi các câu chuyện diễn ra. GoViral, một công ty phát triển và phân phối các nội dung video trực tuyến của Đan Mạch, đã bắt đầu với số vốn bằng không và chưa bao giờ nhận bất kì một đồng krone hay đô-la nào từ đầu tư bên ngoài. Năm 2011, chỉ bảy năm sau khi thành lập, GoViral đã được bán với giá gần 100 triệu đô-la. Rock Solid Technologies, một công ty dịch vụ công nghệ thông tin nhỏ ở Puerto Rico, đã nhìn thấy cơ hội vào năm 2010 để chuyển đổi công ty từ một nhà cung cấp dịch vụ thành một nhà cung cấp dựa trên SaaS về các sản phẩm phần mềm chuyển giao nhờ công nghệ đám mây, và thực hiện việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm.

Bất kể bạn là doanh nhân mới hay là một ai đó đang điều hành một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, tại sao bạn mong muốn có thể thực hiện việc chuyển đổi dịch vụ sang sản phẩm trong công ty của mình? Vì hai lí do tốt đẹp sau:

• Các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm thường có nhiều khả năng mở rộng hơn so với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vốn đòi hỏi nhiều người và nhiều hệ thống hơn trong quá trình phát triển, bởi vì khi mở rộng, họ thường thiếu lợi thế quy mô. Trở nên lớn hơn vì lợi ích riêng có thể không phải là điều bạn mong muốn.

• Các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm thường ít phụ thuộc vào tài năng của một (hoặc một vài) cá nhân – khả năng bán hàng và chuyển giao các dịch vụ mà bạn cung cấp. Các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thường ước họ có thể phân thân. Tiếc là họ không thể làm điều đó.

Việc chuyển đổi từ một dịch vụ sang sản phẩm không phải là cách duy nhất để phát triển một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, vì thế chương này sẽ xem xét câu chuyện của một doanh nghiệp

kinh doanh dịch vụ, QuEST Global Services, nó đã tăng trưởng một cách đầy ấn tượng mà không cần chuyển đổi sang mô hình dựa vào sản phẩm. Tôi đặt nó trong chương này chứ không phải ở trong chương về các mô hình trả trước như người ta vẫn nghĩ, để làm nổi bật sự chọn lựa mà một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ theo hình thức trả trước có thể có trong tầm tay.

GoViral lan truyền[8]

GoViral đã có một sự khởi đầu kém cỏi vào tháng 12 năm 2013 ở Copenhagen, tuy nhiên sau đó việc thành lập chính thức cũng không được diễn ra. Hai nhà đồng sáng lập là Claus Moseholm và Balder Olrik đã quen biết nhau nhiều năm và thường bàn luận về các câu chuyện kinh doanh với nhau. Olrik thuộc tuýp người sáng tạo và là một nghệ sĩ, đã thành lập một cửa hàng truyền thông kĩ thuật số nhưng được bán đi vào năm 2002. Mosehome, một chiến lược gia về marketing và là giám đốc phụ trách khách hàng, đang điều hành một công ty quảng cáo có 8 nhân viên, nhưng đã rời khỏi công ty này vào mùa hè năm 2003.

Olrik khởi động mùa hè năm đó bằng việc sản xuất và tung ra dịch vụ đầu tiên của bộ đôi: làm video trực tuyến phục vụ các chiến dịch quảng cáo sau khi đã thuyết phục được Bull Guard, một người bạn đang bán phần mềm bảo mật trên phạm vi toàn cầu, cho phép bộ đôi này thực hiện một chiến dịch quảng cáo như vậy để phục vụ công việc kinh doanh của mình. Với tư cách là một nghệ sĩ và chuyên gia về truyền thông, Olrik đã đưa nền tảng đa dạng của mình vào toàn bộ dự án, từ việc thiết kế chiến dịch đến quay phim và chỉnh sửa video. “Chiến dịch đã thành công mỹ mãn,” Moseholm nhớ lại, “sự lan tỏa của nó thật nhanh chóng, khi người xem chuyển liên kết của video như là video giải trí tới bạn bè của họ.”[9] Tổng cộng gần 20 triệu lượt xem video, một khởi đầu không tồi đối với nỗ lực đầu tiên của một công ty non trẻ!

Cuối năm đó, Moseholm viết một bài báo về những gì mà Olrik đã tạo ra, điều này cũng khiến ông thực hiện một số nghiên cứu về tiếp thị lan truyền. Ông nhận ra rằng chỉ có rất ít người chơi thực sự đang tập trung vào công việc này. Công ty Viral Factory ở Anh đã làm một vài dự án tương tự, nhưng không có nhiều nỗ lực rõ ràng để tạo ra những nội dung video có thể lan tỏa một cách tự nhiên và nhanh chóng.

Với một bản video thử nghiệm làm động lực cùng với một số công việc tư vấn giúp duy trì cuộc sống gia đình, bộ đôi quyết định liều. Trong kì nghỉ lễ Giáng sinh năm 2003, họ đã phát triển một trang

web để kinh doanh và mau chóng bắt đầu thử bán các dịch vụ của mình. Ý tưởng thật đơn giản nhưng mới lạ. Họ sáng tạo, sản xuất và phân phối các chiến dịch quảng bá mang tính lan truyền bằng video cho các nhà quảng cáo tại Đan Mạch. Có rất ít nhu cầu đối với một dịch vụ như vậy ở các nhà quảng cáo, điều này không làm cho họ phải than phiền cũng như làm sờn lòng bộ đôi dũng cảm. Có lẽ bởi vì những chiến dịch quảng cáo như vậy rất khó để tồn tại và video trực tuyến vẫn là một hiện tượng khiêm tốn.

"Có rất ít nhu cầu đối với một dịch vụ như vậy ở các nhà quảng cáo, điều này không làm sờn lòng bộ đôi dũng cảm"

Bất chấp kinh nghiệm của họ trong lĩnh vực quảng cáo, sự thành công của chiến dịch quảng cáo với khách hàng đầu tiên và có một khoảng trống rõ ràng trong thị trường, những bước tiến đầu tiên vẫn khó khăn. "Khi chúng tôi nói chuyện với các công ty về việc tạo ra một bộ phim cho khách hàng có thể thu hút hai triệu lượt xem," Moseholm nhớ lại, "chúng tôi chỉ nhận được những cái nhìn vô cảm."[10] Càng lúc càng rõ hơn một điều: giáo dục thị trường cần phải có thời gian mới thu hoạch được trái ngọt.

Những ngày đầu tiên

Năm 2004, GoViral bán thêm được hai chiến dịch quảng cáo nữa cho BullGuard, theo một thỏa thuận mà GoViral sẽ được thanh toán dựa trên doanh số bán hàng trực tiếp từ chiến dịch. Mặc dù cả hai chiến dịch đều được lan tỏa rộng rãi nhưng GoViral chỉ kiếm được doanh thu khiêm tốn vì doanh số bán hàng thực sự bị hạn chế ở mức khiêm tốn. Nhưng công việc này có những thành tựu quan trọng và cung cấp một số tiền – và cả các đo lường về hiệu suất nữa! – để chuẩn bị cho sự phát triển hơn nữa của một công ty hãy còn nhỏ, tuy nhiên GoViral vẫn rất vất vả để có thêm sự chú ý của cộng đồng làm quảng cáo. Cần phải thay đổi một điều gì đó.

Với sự giúp đỡ của Henrik Busch, một người bạn và là người đứng đầu về mảng kĩ thuật số của MacCann Worldgroup ở Copenhaghen, cộng thêm với những phản hồi của khách hàng mà họ đã tổng hợp được, bộ đôi đã phát triển một bài thuyết trình mới và một cách mới để tư duy về video trực tuyến như là một phương tiện truyền thông: giá tính theo chi phí mỗi lượt xem. GoViral sẽ đảm bảo một số lượng "lượt xem" video nhất định bằng một khoản phí nhất định. "Chúng tôi đảm bảo một số lượng nhất định," Moseholm nhớ lại, "ví dụ đối với 100.000 cú nhấp chuột để xem các video sẽ thu với một mức giá nhất định, và bất kì lượt

xem nào đạt trên mức này đều sẽ được miễn phí."[11]

Trở thành một doanh nghiệp thực thụ: Vốn từ tiền của khách hàng dẫn đến giá tiền?

Tháng 2 năm 2005, YouTube ra mắt, và video trên nền tảng web bắt đầu nhận được một vài chú ý đặc biệt trên hệ thống dò tìm và định vị bằng sóng vô tuyến của những người sử dụng trực tuyến. Tới cuối năm 2005, Moseholm và Olrik đã thấy đủ tiềm năng để đăng kí thành lập công ty và chính thức mở cửa kinh doanh. Trong năm đó, họ đã cung cấp các chiến dịch quảng cáo bằng video có trị giá khoảng 1 triệu kroner Đan Mạch (tương đương 120.000 đô-la Mỹ), chỉ với một lập trình viên duy nhất, làm việc chủ yếu với các nhà quảng cáo Đan Mạch để phục vụ các công ty trong lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng nhanh. Số tiền khiêm tốn thu được từ các khách hàng đủ để trang trải các chi phí của công ty trong một vài tháng và thuê thêm lập trình viên thứ hai, nhưng hai sáng lập viên công ty vẫn chỉ nhận khoản tiền lương vô cùng nhỏ, vì thế họ vẫn phải tiếp tục công việc tư vấn để cân đối ngân sách trong gia đình của mình.

Với việc YouTube bắt đầu chứng tỏ sự quan tâm của người tiêu dùng tới nội dung của các video trực tuyến, Moseholm và Olrik biết họ cần một số sự trợ giúp nếu như cơ hội mà họ đã hình dung – sáng tạo, sản xuất và phân phối các chiến dịch quảng cáo lan truyền bằng video trực tuyến cho các nhà quảng cáo – trở thành hiện thực. Họ bắt đầu nói chuyện với Jimmy Maymann, một người bạn chung, thuyết phục ông tham gia vào đội ngũ của GoViral. Vào kì nghỉ lễ Giáng sinh năm 2005, Maymann đồng ý tham gia GoViral, nhưng để có thể gia nhập công ty, ông cần phải thông báo trước với chủ của mình 12 tháng.

Maymann đề xuất công ty nâng tầm nhìn, đặt ra mục tiêu trở thành công ty 100 triệu kroner Đan Mạch với mốc đầu tiên là kiếm được 10 triệu kroner doanh thu trong năm 2006. Theo quan điểm của Moseholm: "Tham vọng lên tới đỉnh điểm nhưng liều lĩnh một cách vô ích. Thật vô lí khi buộc công ty phải có mặt ở khắp mọi nơi với công nghệ nghèo nàn và mọi thứ vẫn chưa ổn định. Chưa có gì thực sự có giá trị cả." Mục tiêu đó thậm chí còn khó khăn hơn khi Maymann cho rằng GoViral nên dừng việc sáng tạo và sản xuất các video, lĩnh vực mà ông cho rằng không thể mở rộng được và chỉ tập trung vào lĩnh vực phân phối. Cam kết với giấc mơ của Maymann, cả Moseholm và Olrik đều quyết định ngừng công việc tư vấn và tập trung mọi năng lượng của mình vào việc xây dựng GoViral trở thành một doanh nghiệp thành

công.

May mắn thay, GoViral sớm có sự bảo đảm bằng một hợp đồng hấp dẫn – nhiều vốn từ tiền của khách hàng hơn bằng việc trả trước một phần như họ đang mong đợi – thông qua công ty sáng tạo Leagas Delaney ở London. Công ty này sẽ sáng tạo các video còn GoViral sẽ quản lí việc phân phối, phát hành các video lên các trang web, để khách hàng là Goodyear châu Âu có thể tiếp cận thị trường mục tiêu theo như dự định. Chiến dịch khai trương vào mùa xuân năm 2006, trước khi Maymann có thể gia nhập công ty. Cả công ty lo lắng và đưa ra một quyết định xác định rõ những việc họ phải làm để mang lại nhiều hơn mong đợi của Goodyear. Moseholm giải thích lí do: "Nội dung video đã thực sự rất tốt, vì thế các video phải nhận được nhiều sự chú ý và được chuyển tới hàng triệu lượt xem hơn là những gì chúng tôi đã cam kết."

Nhận được thông báo: Trên sân khấu của Cannes

Sử dụng các mối liên kết trong ngành, nhóm điều hành công ty đã thảo luận về nội dung sẽ trình bày tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế tranh Giải Sư tử vàng diễn ra vào tháng 6 năm 2006 tại Cannes. Liên hoan là cuộc gặp mặt lớn nhất và quan trọng nhất của ngành quảng cáo châu Âu hàng năm. Xu hướng đối với video trực tuyến mang tính lan truyền, được sự ra mắt của YouTube vào năm ngoái thúc đẩy mạnh mẽ, đang tình cờ thử thách GoViral. Tất cả mọi người đều muốn hiểu về phương tiện truyền thông mới này, và ngày càng có nhiều sự quan tâm trong cộng đồng làm quảng cáo.

Bộ đôi Moseholm và Olrick quyết tâm tận dụng cơ hội Liên hoan Cannes ở mức tối đa có thể. Moseholm nhớ lại: "Chúng tôi chuẩn bị một cuốn sách nhỏ 30 trang với các sự kiện thực tế về công việc của chúng tôi và những trích dẫn về các chiến dịch quảng cáo lan truyền của công ty, và chúng tôi để cuốn tài liệu thú vị này vào trong các túi đựng quà của tất cả các đại biểu."[12] Sự hiện diện tại Cannes đã đặt GoViral vào vị trí dẫn đầu thị trường mới nổi về lĩnh vực video lan truyền trực tuyến. Quan trọng hơn, nó xác nhận công việc mà GoViral đang làm. Như Maymann đã đặt ra: "Nếu bạn định phát biểu tại Cannes, bạn phải nói những điều đáng nói."[13] Họ nhận được lời mời tham gia nhiều hội thảo về chủ đề này, và thường xuyên được nghe nói rằng họ "có vẻ có nhiều hơn năm người ở Copenhagen."[14]

Với tầm nhìn xa và khả năng kinh doanh tăng lên theo sự xuất hiện của GoViral tại Cannes, nhóm quản lí công ty nhận ra rằng công ty cần sự hiện diện của mình tại London, nơi có rất nhiều

ngành kinh doanh quảng cáo của châu Âu. Moseholm đã chuyển gia đình tới London, cùng với một thành viên khác từ Copenhagen, thuê một chỗ trong không gian làm việc chung, tuyển một trợ lí mới để nhận các cuộc điện thoại và chuẩn bị các bài thuyết trình. Maymann cuối cùng cũng chính thức gia nhập công ty vào tháng 10 năm 2006, sau khi tìm được cách thuyết phục chủ của mình rút ngắn giai đoạn cần thông báo trước, ông sẽ ở lại Đan Mạch.

"Nếu bạn định phát biểu tại Cannes, bạn phải nói những điều đáng nói"

Nhóm ở London hiếm khi có mặt tại chỗ làm việc đã thuê, mà dành hầu hết thời gian để di chuyển, đàm phán với các công ty truyền thông và quảng cáo về cách tiếp cận của GoViral cũng như tiềm năng của hiện tượng video lan truyền trực tuyến còn mới mẻ này. Doanh số tăng lên và 10 triệu kroner Đan Mạch (khoảng 1,2 triệu đô-la Mỹ) mà GoViral kiếm được không chỉ thỏa mãn mục tiêu táo bạo mà Maymann đã đặt ra cho năm 2006, mà còn tiếp tục mở rộng công ty lên 12 người vào cuối năm. Quan trọng hơn, với tư cách là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, GoViral có thể gần như thường xuyên thuyết phục được các khách hàng trả trước một khoản lớn tiền phí. Tiền của các khách hàng giờ đây đang chính xác tài trợ cho sự tăng trưởng doanh nghiệp.

Các vấn đề công nghệ

Trong năm 2007, trọng tâm kinh doanh được chuyển từ sáng tạo các nội dung video sang phân phối đã khiến người đồng sáng lập Balder Olrik không mấy hài lòng, vì ông chịu trách nhiệm khá nhiều trong công việc sáng tạo và đây cũng là công việc ông yêu thích. Ngoài ra, Moseholm và Maymann cũng nhận ra rằng mặc dù tất cả ba người bọn họ đều có nền tảng vững chắc về quảng cáo và truyền thông – và có thể bán được hàng! – nhưng họ vẫn thiếu chuyên môn về công nghệ làm cơ sở cho các dịch vụ mà họ chào bán.[15] Các qui trình hướng dẫn theo kiểu thủ công cho mỗi lần có chiến dịch quảng cáo mới vẫn được thực hiện. "Nó chỉ là không thể mở rộng được," Moseholm nhớ lại. Một lần nữa, sự thay đổi lại là cần thiết.

"Nó chỉ là không thể mở rộng được"

Sau một năm nỗ lực để tự động hóa một số qui trình, rõ ràng là GoViral sẽ cần tới một vị CEO hiểu biết công nghệ nếu họ muốn đạt được các mục tiêu cho công ty. Sự tình cờ đã kết nối Moseholm

với Rene Rechtman tại một sân chơi ở London. Rechtman là giám đốc kinh doanh ở Tradedoubler, một công ty của Thụy Điển đã phát triển các chương trình marketing liên kết, có chiến lược công nghệ và thương mại khá giống với kế hoạch của GoViral. Maymann và Hoseholm đã đề nghị Rechtman gia nhập GoViral, mặc dù Balder Olrik không đảm bảo chắc chắn động thái này có mang lại ý nghĩa. Công ty đang phát triển rất tốt, và theo quan điểm của Olrik, việc thu hút Rechtman chắc chắn sẽ rất tốn kém.

Giữa những thách thức này, việc kinh doanh vẫn tiếp tục. Và khi việc kinh doanh vẫn đang tốt đẹp, mọi sự đều được cân nhắc kĩ! Cuối năm 2007, bất chấp những thách thức về công nghệ, cả nhóm vẫn tạo ra được doanh số gấp đôi với 20 triệu kroner Đan Mạch, cung cấp bổ sung gần 2,5 triệu đô-la Mỹ vốn từ tiền khách hàng để trang trải các chi phí vận hành doanh nghiệp! Trong lúc vẫn là một doanh nghiệp nhỏ, GoViral đã đạt được mốc này mà không cần phải kêu gọi vốn từ bên ngoài, chỉ tiêu dùng duy nhất các khoản tiền tiếm được từ việc phân phối các chiến dịch quảng cáo bằng video đã kí kết với khách hàng.

Chọc thủng phòng tuyến

Năm 2007, Nissan châu Âu bắt đầu kế hoạch ra mắt một mẫu mới, Quashqai, nhắm tới những khách hàng trẻ tuổi ở châu Âu. Moseholm và Maymann đã thuyết phục Nissan rằng các video trực tuyến chính xác là những gì mà công ty – phần nào đó vẫn được coi là không hấp dẫn đối với người tiêu dùng – sẽ cần để tạo ra bất kì sự thay đổi nào để cộng hưởng với mục tiêu Thế hệ X của công ty. Nissan nhanh chóng trở thành khách hàng lớn nhất duy nhất trong năm 2007 và 2008 của GoViral, mang lại một nửa doanh thu cho công ty bằng các dự án trọng yếu liên quan tới việc ra mắt xe mẫu mới.[16] Doanh thu từ Nissan đã tạo ra một sự khác biệt rất lớn, cho phép GoViral lôi kéo Rechtman – người am hiểu về công nghệ gia nhập công ty vào mùa hè năm 2008, cùng với một CTO mới và một số tài năng công nghệ khác đi theo Rechtman. Kết quả năm 2008 là năm thứ ba liên tiếp công ty đạt mức tăng trưởng 100% với doanh số tăng gấp đôi so với năm 2007, đạt 40 triệu kroner Đan Mạch.

Chiến dịch quảng cáo của Nissan là một chiến dịch phức tạp, xuất hiện trên 15.000 trang web tại 17 thị trường của châu Âu. Nó tạo ra 50 triệu lượt xem và góp phần kiếm được hàng triệu euro doanh thu cho Nissan châu Âu. Nhờ vào một nền tảng công nghệ đã hoàn thành với đầy đủ các chức năng – mặc dù vẫn chưa thực sự hoàn hảo – GoViral cũng có thể cung cấp các báo cáo và phân

tích số liệu chi tiết cho khách hàng.[17] Sự thành công này trở thành một nhân tố xác nhận uy tín về các khả năng của công ty, và tạo ra một nghiên cứu điển hình hấp dẫn trong các quảng cáo chiêu mộ khách hàng đối với các nhãn hiệu toàn cầu khác. Nhận thức về tiềm năng của video như một phương tiện quảng cáo đang tăng lên nhanh chóng và GoViral đã có lượng doanh số bán hàng – và cả sự tăng trưởng về các hiệu suất! – để chứng minh họ đã đúng khi đặt cược lớn vào lĩnh vực này.

Dựa vào thực tế thành công của Nissan, Moseholm nhớ lại, "chúng tôi đã hoạt động hữu hiệu trong năm 2008."[18] Maymann gọi sự ra mắt của nền tảng công nghệ mới là "nhân tố thay đổi cuộc chơi" cho GoViral, cho phép họ phục vụ các khách hàng ở mức độ cao hơn mức mà họ có thể khi không có các khả năng thu thập và phân tích các số liệu phức tạp. Nền tảng này cũng cho phép GoViral xử lý một khối lượng lớn các chiến dịch quảng cáo của khách hàng, để từ đó có doanh thu. Thay vì chỉ là một nhà cung cấp dịch vụ đơn thuần, GoViral đã biến các dịch vụ bán ra của mình trở thành sản phẩm – một nền tảng vững chắc để chuyển giao các nội dung video trực tuyến – người mua phương tiện truyền thông và các công ty quảng cáo có thể sử dụng để đo lường và báo cáo về hiệu suất các chiến dịch quảng cáo của họ. Không chỉ tốt hơn, hiệu quả cao hơn trong chuyển giao cũng đồng nghĩa với việc công ty hiện nay không chỉ có một chút lãi, mà còn hơn cả thế, có thu nhập.

"Maymann gọi sự ra mắt của nền tảng công nghệ mới là "nhân tố thay đổi cuộc chơi" cho GoViral"

Đối tác đầu tư tham gia cùng công ty

Đầu năm 2009, sự hợp lưu của nền tảng mới và các sự kiện khác đã đặt GoViral vào một quĩ đạo mới và thậm chí còn tăng trưởng nhanh hơn. Thứ nhất, GoViral đã mở rộng số lượng bán hàng của mình vượt qua cả khả năng của đội ngũ quản lí cao nhất của công ty, dù đã được bổ sung thêm các giám đốc bán hàng tại các thành phố lớn ở châu Âu. Thứ hai, vào giữa năm 2009 CTO được Rene Rechtman đưa vào nhiều hơn là phân phối, đã làm ra mắt một nền tảng hiện đại hơn để hỗ trợ các chiến dịch quảng cáo của các khách hàng của GoViral. Với một vài bất đồng vẫn còn kéo dài giữa trọng tâm ban đầu của công ty là sự sáng tạo các nội dung và trọng tâm mới là phân phối, cộng với sự thừa nhận một giá trị đáng kể đã được tạo ra cho tới nay – và một thực tế là cho dù có các

tiến bộ về công nghệ, như Moseholm đã thừa nhận, "công nghệ của công ty vẫn không chưa đạt tới mức phải có"[19] – công ty đã chấp nhận sự tham gia của một đối tác đầu tư là Kennet Partners.

Kennet mua lại toàn bộ cổ phần của Olrik cùng một phần cổ phần của Moseholm và Maymann, cho phép nhóm hưởng một số giá trị mà họ đã tạo ra, và đặt ra một kế hoạch phát hành cổ phiếu thích hợp để giúp GoViral thu hút cũng như giữ lại công nghệ và các tài năng khác cần thiết để đạt được các tiềm năng của công ty. Không có tiền thực sự đổ vào công ty, khi mà mô hình vốn từ tiền của khách hàng của GoViral – đã phát triển hơn trong nền tảng sản phẩm so với khi kinh doanh dịch vụ – đã quá đủ để cung cấp vốn cho sự phát triển theo kế hoạch của công ty.

"GoViral đã tạo ra nửa tỉ kroner giá trị trong một công ty chưa bao giờ nhận bất kì một đồng vốn đầu tư bên ngoài nào"

Sự suy thoái và điều chỉnh

Sự suy thoái trong năm 2008 – 2009 của nền kinh tế thế giới, đặc biệt là trong ngành công nghiệp ôtô – đồng nghĩa với việc khách hàng "mỏ vàng" của GoViral là Nissan châu Âu đã siết chặt hầu bao trong năm 2009. Tuy nhiên, bất chấp doanh số chỉ tăng có 50% (đạt 60 triệu kroner) trong năm 2009, sự tiến bộ của GoViral cũng đủ để thu hút sự chú ý của AOL châu Âu tại sự kiện thường niên tổ chức tại Cannes năm 2009. AOL đã đề xuất một số việc thực hiện chung và có thể mua lại công ty. Nhưng Moseholm và Maymann vẫn đang vui vẻ và thực sự không quan tâm tới việc bán đi công ty của mình.

Tại Cannes năm 2010, AOL đã đưa ra giá cao hơn, và lần này nhóm quản lý GoViral thấy có thể chấp nhận và đồng ý bán. Việc bán công ty được hoàn tất vào tháng 1 năm 2011, với việc AOL trả 500 triệu kroner Đan Mạch, tương đương với 96,7 triệu đô-la Mỹ, một con số gấp năm lần doanh số năm 2010 của công ty. GoViral đã đạt được một lần mục tiêu "không tưởng" 100 triệu kroner doanh số bán hàng và cả nhóm đã tạo ra nửa tỉ kroner giá trị trong một công ty chưa bao giờ nhận bất kì một đồng vốn đầu tư bên ngoài nào. Nguồn tài trợ duy nhất đến từ doanh thu của công ty do sự sẵn lòng chi trả của các khách hàng.

Thương vụ mua bán phản ánh sự xuất hiện ngay từ ban đầu của nhóm trong thị trường video lan truyền trực tuyến, khả năng của nhóm đối với việc sản xuất chương trình quảng cáo hoàn chỉnh cùng với việc bán ý tưởng hấp dẫn và độc đáo (giá cho mỗi lần

xem), cũng như sự thành công *muộn còn hơn không* của họ trong việc phát triển một nền tảng công nghệ hiệu quả để chuyển đổi doanh nghiệp từ một công ty kinh doanh dịch vụ không thể mở rộng thành một công ty có nền tảng sản phẩm có khả năng mở rộng cao, đạt lợi nhuận hấp dẫn. Quả thực, Tim Armstrong, CEO của AOL, đã giải thích về việc mua lại GoViral như vậy. "GoViral đã tạo ra một nền tảng cực kì hấp dẫn mang lại các giải pháp chi phí hiệu quả và có thể đo lường được cho các nhà xuất bản và các nhà làm quảng cáo."[20] Nhờ việc chuyển đổi từ một nhà cung cấp dịch vụ sử dụng một lần sang việc cung cấp một nền tảng sản phẩm mà các khách hàng có thể tự sử dụng, GoViral đã đạt được các mục tiêu kì dị của mình trong chưa đầy tám năm. Sự chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm do vốn từ tiền của khách hàng đã phục vụ tốt cho họ!

Từ máy đánh chữ và giấy than tới SaaS: Rock Solid[21]

Đó là vào tháng 1 năm 2000 khi Ansgel Pérez đang tìm việc làm. Ông vừa hoàn tất một nhiệm vụ IT lớn, đảm bảo rằng khi bước vào năm 2000, hệ thống sản xuất phụ tùng ôtô nơi ông làm việc không bị phá vỡ. Nỗi sợ hãi Y2K trôi qua và Pérez tự hỏi điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Từ Mỹ trở về quê hương ở Puerti Rico, Pérez nhận công việc điều hành một văn phòng nhỏ ở San Juan của Rock Solid, một nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ IT cho các sản phẩm của Microsoft đóng ở Texas. Văn phòng và năm nhân viên phục vụ một khách hàng người Puerto Rico với hợp đồng dịch vụ hàng triệu đô-la, và Pérez cho rằng có tiềm năng để doanh nghiệp phát triển.

Năm 2006, thông qua việc củng cố và tận dụng lợi thế sự chứng nhận của Microsoft và các mối quan hệ của công ty, Pérez đã xây dựng nghiệp vụ cho 80 người Puerto Rico, phần lớn trong số họ hỗ trợ các khách hàng doanh nghiệp và khu vực công sử dụng phần mềm Microsoft, mặc dù Dell, Citrix, Barracuda và những thương hiệu khác cũng lẫn trong đó. Sự phát triển được tài trợ hoàn toàn từ tiền của khách hàng mà các hợp đồng dịch vụ của Rock Solid phân phối, và nhóm Rock Solid đang được biết tới như một nơi tốt nhất để tìm kiếm sự hỗ trợ và dịch vụ IT ở Puerto Rico, đặc biệt là trong ngành phân phối và các cơ quan chính phủ – những lĩnh vực trụ cột của nền kinh tế Puerto Rico. Nhưng Pérez mong muốn nhiều hơn thế.

"Nhóm Rock Solid đang được biết tới như một nơi tốt nhất để tìm kiếm sự hỗ trợ và dịch vụ IT ở Puerto Rico. Nhưng Pérez mong muốn nhiều hơn thế"

Một cơ hội mới

Năm 2006, Pérez nhìn thấy một cơ hội để mang chính quyền của 78 đô thị (các thành phố và thị trấn ở các qui mô khác nhau) trên lãnh thổ Puerto Rico bước vào thế kỉ XXI một cách có hệ thống. Hầu hết các chính quyền của các đô thị này vẫn đang dùng máy đánh chữ, giấy than và ghi chép thủ công trên sổ tay. Theo quan điểm của Pérez, các chính quyền này vừa thiếu khả năng vừa không hiệu quả trong việc phục vụ các nhu cầu của những người đã bầu cho họ. Pérez muốn theo đuổi cơ hội này bằng cách tìm một khách hàng để làm chuẩn, đó là một thị trấn thương mại nhỏ ở Coamo, một thành phố tương lai với khoảng 30.000 cư dân, cũng là nơi diễn ra cuộc đua bán ma ra tông thường niên San Blas thu hút những vận động viên chạy hàng đầu thế giới. Các suối nước nóng ở Coamo từng được đồn đại là đài phun nước huyền thoại của Juan Ponce de Leon. Thị trưởng của Coamo, Juan Carlos Garcia Padilla, là một lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng. "Ông ấy nghĩ lớn," Pérez nhớ lại, "và ông ấy thích là người đi tiên phong."[22] Chính quyền Coamo nhìn nhận Pérez như là một nơi thích hợp để bắt đầu.

Pérez đề nghị thực hiện công việc phát triển hệ thống cho chính quyền thị trấn Coamo với giá nửa triệu đô-la trong khi thông thường chi phí cho việc thực hiện này là 2 triệu đô-la – với điều kiện tạm ứng trước! – số tiền mà ông và các cộng sự của mình có thể phát triển bằng cách áp dụng các hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và quản lý quan hệ với khách hàng (CRM) của Microsoft, thường được dùng cho các doanh nghiệp qui mô nhỏ và vừa, để thiết lập cho khu vực công này và sẽ được ứng dụng ra những nơi khác. Các nhân viên hành chính của chính quyền Coamo nhanh chóng thích ứng với các hệ thống mới, công việc được thực hiện dễ dàng và nhanh chóng hơn. Các công dân của thị trấn cũng nhanh chóng chú ý đến sự khác biệt:

• Các biển báo dừng bị mất được thay thế nhanh chóng.

• Các ổ gà trên các con đường đã được lấp.

• Các chú chó đi lạc đã được tìm thấy.

Và những người trình báo các sự việc như vậy đã được thông báo lại khi các vấn đề mà họ trình báo đã được giải quyết.

Hoàn thành dự án và tìm kiếm một thị trưởng thứ hai có tầm

nhìn xa trông rộng khác mất thêm một năm rưỡi nữa, nhưng tới năm 2008, lời đồn đã được lan truyền ra xung quanh. Rock Solid đã giành được danh tiếng về việc điều chỉnh các hệ thống ERP và CRM để thiết lập chúng tại các chính quyền thành phố. Các hệ thống này cho phép chính quyền các thành phố giảm số nhân viên của mình ở một vài phòng chức năng xuống còn một nửa, sắp xếp công việc và tiết kiệm nhân lực để sử dụng hiệu quả hơn. Và các hệ thống tốt hơn cũng giúp giảm bớt đi những việc mờ ám có thể xảy ra trong việc sử dụng ngân quĩ của chính quyền.

Các doanh nghiệp dịch vụ: Khó để phát triển

Mặc dù công việc phát triển tương đối khiêm tốn nhưng vững chắc, Pérez vẫn thấy khó khăn để thuyết phục các khách hàng tiềm năng – chính quyền các thành phố chuyển đổi các hệ thống và qui trình làm việc của họ từ đánh máy chữ và giấy than sang sử dụng các máy PC. Việc chuyển đổi như vậy liên quan đến nhiều thứ khác, không chỉ là việc thuê Rock Solid triển khai các hệ thống IT mới. Chính quyền các thành phố sẽ cần phải có các máy PC, máy chủ, cáp mạng, hệ thống điện dự phòng và nhiều thứ khác – thậm chí cả nhân viên IT để vận hành khi các hệ thống mới được cài đặt. Thậm chí triển vọng đầy hứa hẹn về các khoản tiết kiệm và các dịch vụ mà chính quyền các thành phố cung cấp cho cư dân được cải thiện, thì chi phí đầu tư ban đầu – và cả ý tưởng về các thành phố nhỏ điều hành bằng hệ thống IT – vẫn là vấn đề khó khăn. Những phức tạp đó cùng với thực tế của các dự án, yêu cầu về đề xuất và đấu thầu cạnh tranh được đưa ra, đã khiến cách thức bán hàng của Rock Solid gặp khó khăn. Phải có cách tiếp cận tốt hơn.

"Phải có cách tiếp cận tốt hơn"

Với sự xuất hiện của điện toán đám mây, Pérez đã tìm ra câu trả lời cho mình, nhận ra một cơ hội để tiếp cận thị trường theo một cách hoàn toàn khác. Ông biến các dịch vụ mà nhóm của ông cung cấp thành các sản phẩm mà các khách hàng tương lai có thể vận hành đơn giản từ đám mây:

- Không cần máy chủ.
- Không cần cáp mạng.
- Và cũng không cần cả nhân viên IT.

Hơn thế, các hệ thống vận hành từ đám mây có nghĩa là các khách hàng sẽ không phải chịu chi phí đầu tư ban đầu lớn, chỉ đơn giản

là một ngân sách hoạt động trong tương lai. Nhân viên của chính quyền các thành phố chỉ việc đăng nhập vào các kết nối Internet của họ. Tốt hơn nữa, việc giành được các hợp đồng vận hành đòi hỏi ít thủ tục giấy tờ rườm rà hơn là đấu thầu các dự án có chi phí đầu tư ban đầu lớn. Tất cả những gì cần phải có chỉ là đơn đặt hàng đơn giản!

Chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm bằng vốn từ tiền của khách hàng

Pérez tập trung vào những gì mà ông đã được học về các nhu cầu của khách hàng của mình. "Có bốn hệ thống quan trọng làm cho chính quyền các đô thị vận hành tốt hơn: Nhân sự và thanh toán lương, các khoản thu hộ (từ thuế tới phí trông giữ xe), kế toán và dịch vụ công (tất cả mọi thứ từ dịch vụ cứu thương tới sửa chữa ổ gà trên đường)."[23] Ông và các cộng sự bắt đầu điều chỉnh các phần mềm để chúng thích ứng và chạy được trên đám mây, tới giữa năm 2010, ông đã có khách hàng chính quyền thành phố đầu tiên sử dụng công nghệ điện toán đám mây. Không có các máy chủ, cáp mạng. Chỉ với ba chiếc máy tính cá nhân kết nối Internet, mỗi chiếc trả cho Rock Solid một khoản phí nhỏ cố định hàng tháng, các dịch vụ công nghệ thông tin của ông được chuyển giao theo cách tùy chỉnh tới chính quyền đô thị tại một thời điểm, đã được chuyển đổi thành các sản phẩm mà khách hàng có thể đặt mua và vận hành theo cách riêng của họ. May mắn thay việc chuyển đổi từ các dịch vụ khách hàng tùy chỉnh sang mô hình đăng kí trước hàng mua dựa trên SaaS được tài trợ hoàn toàn bằng tiền của khách hàng.

Tới giữa năm 2012, Rock Solid vẫn tiếp tục cung cấp các dịch vụ truyền thống cho các nhà phân phối và các khách hàng khác ở Puerto Rico, và doanh thu dựa trên công nghệ điện toán đám mây đã tăng thêm 25%, đứng đầu doanh số với mức lợi nhuận gộp hấp dẫn cùng với mô hình có thể mở rộng. Cuối năm 2013, Rock Solid đã kí hợp đồng với hơn một phần ba chính quyền của 78 đô thị ở Puerto Rico, và cũng tìm được các khách hàng tương tự tại những nơi khác ở Nam Mỹ. Hơn thế nữa, lợi nhuận của công ty cũng tăng vọt. "Theo thời gian, mô hình SaaS ngày càng trở nên tốt hơn. Chúng tôi cũng thông minh hơn và đạt hiệu quả hơn, và các khách hàng cũng chịu học hỏi, vì vậy họ không cần tới nhiều thời gian của chúng tôi." Sự chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm của Pérez đã biến Rock Solid thành một cỗ máy vận hành bằng vốn từ tiền của khách hàng và tăng trưởng lợi nhuận ở mức cao.

Làm thế nào để có thể mở rộng doanh nghiệp kinh doanh dịch

vụ của bạn?

QuEST Global Services[24]

Như chúng ta đã xem xét ở Chương 4, rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ hoạt động được dựa vào bản chất của các mô hình trả trước. Nhưng không có nhiều doanh nghiệp thực sự có khả năng mở rộng, vì việc phát triển dịch vụ cung cấp hoặc cơ sở khách hàng cũng có nghĩa là phải tăng đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ ở mức tương đương. Nếu các điều khoản thanh toán mà bạn có thể đạt được với các khách hàng của mình, và lợi nhuận gộp của bạn đủ hấp dẫn, thì bạn vẫn có thể mở rộng doanh nghiệp của mình mà *không cần* chuyển đổi nó thành một doanh nghiệp cung cấp sản phẩm.

Đó là những gì mà QuEST Global Services, một công ty cung cấp các dịch vụ gia công kĩ thuật đang phát triển nhanh, đã làm được. Ajit Prabhu và Aravind Melligeri bắt đầu công ty của họ tại một vùng nông thôn phía bắc thành phố New York năm 1997. Prabhu, có khuynh hướng kinh doanh từ khi còn nhỏ (ở làng quê của ông tại Ấn Độ, ông đã "thuê" một cây ăn quả từ người hàng xóm lớn tuổi hơn, trả cho người đó một phần tiền từ số hoa quả mà ông đã thu hoạch được), hiện là kĩ sư bán thời gian cho Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển doanh nghiệp của General Electric (GE) trong lúc đang làm nghiên cứu sinh tiến sĩ. Prabhu cho rằng ông có thể làm tốt hơn việc tìm nguồn cung ứng tài năng cho GE, chủ yếu trong số các sinh viên kĩ thuật đang làm nghiên cứu sinh như mình, hơn là các nhà cung cấp hiện nay của GE.

"Prabhu đã "thuê" một cây ăn quả từ người hàng xóm lớn tuổi hơn, trả cho người đó một phần tiền từ số hoa quả mà ông đã thu hoạch được"

Năm 1998, Melligeri cho rằng Ấn Độ có thể là một nguồn cung cấp bổ sung các tài năng với mức chi phí thấp, vì vậy ông cùng với Prabhu đã mở một văn phòng tại Bangalore. Mô hình kinh doanh hấp dẫn, với việc GE trả 90 đô-la cho mỗi giờ làm việc và QuEST trả cho các kĩ sư người Ấn Độ của công ty khoảng 5 đô-la. Nhờ cơn khát đang tăng lên chóng mặt của thế giới về năng lượng, và thực tế GE đang là nhà cung cấp tuốc-bin chạy khí ga cho nhiều nhà máy điện, QuEST đã tăng trưởng nhanh chóng, đạt 5 triệu đô-la doanh số khi kết thúc năm tài chính vào tháng 3 năm 2001, với doanh số bán hàng cho GE chiếm 80%.

Vốn từ tiền của khách hàng: Vẫn không đủ

Dù lợi nhuận gộp của QuEST ở mức hấp dẫn và các điều khoản thanh toán của GE đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có thể phát triển nhanh chóng, tuy nhiên việc phát triển này sẽ không hoàn toàn được tài trợ bởi vốn từ tiền của khách hàng. Năm 2001, Melligeri, người đã có mặt ở QuEST ngay từ những ngày đầu tiên và đã huy động được 60.000 đô-la từ một thành viên trong gia đình cùng một số nhà đầu tư thiên thần, cho rằng việc ghi nhận số vốn chủ sở hữu lớn trên bảng cân đối kế toán sẽ làm cho công ty có ý nghĩa. "Chúng ta phải nghĩ tới việc huy động nguồn tiền từ bên ngoài," vào một ngày ông đã nói với Prabhu như vậy. "Khi chúng ta không đếm xỉa tới tiền thì việc bắt đầu các cuộc thảo luận sẽ có lợi hơn rất nhiều so với khi chúng ta ở tình trạng thực sự tuyệt vọng."

"Khi chúng ta không đếm xỉa tới tiền thì việc bắt đầu các cuộc thảo luận sẽ có lợi hơn rất nhiều so với khi chúng ta ở tình trạng thực sự tuyệt vọng"

Tháng 12 năm 2001, Enron, một trong những công ty năng lượng lớn nhất thế giới và là công ty khách hàng lớn của GE về tuốc-bin, đã bất ngờ phá sản vì một số gian lận trong kế toán; thậm chí một số lãnh đạo của công ty còn phải đi tù. Bất chấp việc phá sản của Enron, việc kinh doanh của QuEST vẫn tiếp tục phát triển, đạt mốc 14 triệu đô-la khi kết thúc năm tài chính vào tháng 3 năm 2002. Trong khi đó, Melligeri vẫn tiếp tục những nỗ lực bền bỉ để huy động vốn, vốn dĩ là một nhiệm vụ khó khăn đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ chẳng có tài sản nào có giá trị cả. May mắn thay, những tháng ngày đeo đuổi của ông cuối cùng cũng được đền đáp. Tháng 1 năm 2003, Carlyle Group đồng ý đầu tư số tiền 6 triệu đô-la tương ứng với 23% cổ phần và tạm ứng trước 1 triệu đô-la trong lúc chờ việc thương thảo kết thúc. Tuy nhiên, một tháng sau đó GE ra thông cáo sẽ mở một trung tâm kĩ thuật ở Ấn Độ và sẽ lấy lại tất cả hoạt động gia công kĩ thuật. Prabhu và Mellogeri bị một cú đòn choáng váng.

Tình trạng kinh doanh lao thẳng xuống rồi phục hồi lại

Khối lượng doanh thu của GE với QuEST lao mạnh từ 17 triệu đô-la khi kết thúc năm tài chính vào tháng 3 năm 2003 (trong tổng số doanh thu 20 triệu đô-la) xuống chỉ còn 10 triệu đô-la trong hai năm 2003 – 2004 (trong tổng số 14 triệu đô-la). Nhu cầu về vốn của QuEST đột ngột rơi vào tình trạng không còn hy vọng; may mắn là công ty đã xây dựng được niềm tin với Carlyle, nên đã tiến lên trước và hoàn tất thỏa thuận. Trong tâm thức của Prabhu, mọi việc bỗng trở nên rõ ràng rằng "chúng tôi đã để quá nhiều

trứng vào trong giỏ của GE. Chúng tôi phải có thêm nhiều khách hàng lớn khác."[25] Sử dụng các bản ghi chép đầu tiên và đầy sức thuyết phục về dịch vụ của công ty, Prabhu nhanh chóng đặt ra việc tìm kiếm cho QuEST "một GE khác."[26]

Nhờ kết quả của công việc tuốc-bin chạy khí đốt cho GE, QuEST đã phát triển chuyên môn đáng kể về kỹ thuật tuốc-bin. Chuyên môn đó cùng với năng lực phát triển kinh doanh của Prabhu đã mang tới cho QuEST khách hàng Rolls-Royce, một trong những công ty sản xuất động cơ phản lực lớn nhất thế giới vào cuối năm 2004. Tới năm 2006, những công ty lớn khác cũng trở thành khách hàng của QuEST, bao gồm cả EADS, công ty sản xuất máy bay phản lực của châu Âu, và bộ phận Pratt & Whitney của United Technologies tại Mỹ, một đơn vị sản xuất động cơ phản lực khác đã sớm có quan hệ kinh doanh phát triển đáng kể với QuEST trước đó. Trong năm 2004 – 2005, tổng doanh thu của QuEST đã phục hồi đạt 19,6 triệu đô-la và nhảy vọt lên 25,8 triệu đô-la trong năm 2005 – 2006. Khả năng sinh lời cũng tăng trở lại, từ số lợi nhuận âm 3,5 triệu đô-la trong năm khó khăn 2003 – 2004 lên mức lợi nhuận dương 2,5 triệu đô-la vào năm 2004 – 2005 và 3,8 triệu đô-la vào năm 2005 - 2006. QuEST đã trở lại đúng hướng.

Tới cuối năm 2010, doanh số của QuEST đã tăng trưởng đạt 88 triệu đô-la và lợi nhuận đạt 10,7 triệu đô-la. Suy thoái kinh tế toàn cầu đã thực sự trở thành một lợi thế đối với QuEST, giúp công ty thu hút các nhân tài về quản lý và khuyến khích các khách hàng của mình mở rộng việc thuê gia công, vì cả các nguyên nhân chi phí lẫn chiến lược. "Các cuộc khủng hoảng kinh tế chính là dịp tốt để đón nhận các nhân tài," Prabhu nhớ lại, "và cả các khách hàng nữa."[27] Theo hành trình, Carlyle đã rời khỏi công ty cùng với một số tiền lãi lớn, nhưng Prabhu và Melligeri vẫn cân nhắc xem liệu họ có cần vốn từ bên ngoài một lần nữa không. Họ nhìn nhận các dịch vụ kĩ thuật như một ngành đang phát triển nhưng vẫn bị phân tán, và muốn biến QuEST thành một công ty hàng đầu được công nhận trong ngành này. Prabhu nhớ lại tình trạng "song đề" mà ông đã trình bày lại với nhóm quản lý trong công ty. "Như tôi hiểu, có hai lựa chọn trước mắt chúng ta. Một là tiếp tục tốc độ tăng trưởng hiện nay để rồi cuối cùng trả hết nợ (tất cả các anh đều biết là tôi không thích) bằng số tiền mà chúng ta đã kiếm được và có thể lên sàn chứng khoán vào một thời điểm thích hợp. Hoặc là bây giờ kêu gọi vốn đầu tư cá nhân, cho phép chúng ta phát triển nhanh hơn và theo đuổi tầm nhìn trong khả năng của chúng ta."

"Suy thoái kinh tế toàn cầu đã thực sự trở thành một lợi thế đối với

QuEST"

Với các lời mời chào trong tầm tay từ ba công ty cổ phần tư nhân hàng đầu thế giới, tất cả đều định giá QuEST có giá trị trên 300 triệu đô-la, Prabhu và nhóm quản lý của công ty quyết định một lần nữa nhận vốn đầu tư từ bên ngoài. Warburg Pincus đã đầu tư 40 triệu đô-la vào QuEST và trả 20 triệu đô-la khác cho những người sáng lập – một phần nhỏ cho Prabhu, 10 triệu đô-la cho Melligeri để theo đuổi một cơ hội kinh doanh mà ông đã xác định trong lĩnh vực sản xuất, và phần còn lại cho các nhà đầu tư thiên thần ban đầu và để quản lý QuEST. Prabhu khởi động cỗ máy phản lực. Vào cuối năm tài chính, tháng 3 năm 2013, doanh số (đã vượt mốc 100 triệu đô-la vào năm 2010 – 2011 và 160 triệu đô-la vào năm 2011 – 2012) tăng vọt lên hơn 250 triệu đô-la. QuEST đã trở thành một doanh nghiệp nhất quán và có lợi nhuận cao.

Có thể mở rộng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ mà không cần chuyển đổi sản phẩm không?

Câu chuyện của QuEST đã cho thấy, cũng như việc có nhiều cách để lột da một con mèo, sẽ có nhiều cách để mở rộng một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ. "Sản phẩm hóa" giao dịch là một cách, như các trường hợp đã được ghi nhận ở đầu chương này. Gắn kết các dịch vụ của bạn thành một liên kết chặt chẽ như QuEST đã lựa chọn là một cách khác. Nhưng việc mở rộng một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, ngay cả khi doanh nghiệp đã nhận được một phần tiền trả trước, thì vẫn thường đòi hỏi nhiều hơn nữa tiền của khách hàng. Do vậy, Prabhu đã lựa chọn huy động vốn để tận dụng cơ hội đã rõ ràng trong tầm tay. Cho đến nay, vốn từ tiền của khách hàng chỉ dùng để duy trì các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ.

"Cũng như việc có nhiều cách để lột da một con mèo, sẽ có nhiều cách để mở rộng một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ"

Trong các chương trước, chúng ta đã thấy các ví dụ khác về các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ được mở rộng, phần lớn trong số đó dựa vào vốn từ tiền của khách hàng trong giai đoạn phát triển lúc ban đầu, sau đó đón nhận sự đầu tư khi hiệu suất sử dụng trở nên rõ ràng hơn. Hãy xem xét những gì mà các nhà đầu tư thiên thần – hoặc nhân sự quản lý cấp cao của bạn nếu bạn đang ở trong một công ty đã thành lập – muốn biết khi bạn đề nghị gọi vốn để mở rộng hoạt động kinh doanh dịch vụ theo cách "sản phẩm hóa" mà bạn cho là tốt nhất.

Nhà đầu tư thiên thần sẽ muốn biết điều gì – và sẽ hỏi về điều gì

Nếu bạn đang điều hành một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thành công và cố gắng tìm ra cách mở rộng nó như thế nào, một cách có thể thực hiện là "sản phẩm hóa" sự cung cấp của bạn, như chúng ta đã xem trong các ví dụ của GoViral và Rock Solid trong chương này và sự chuyển đổi của CE Infor Systems từ nhà cung cấp các dịch vụ về bản đồ thành MapmyIndia – trở thành nguồn cung cấp sản phẩm bản đồ kĩ thuật số cho cả Ấn Độ, cả phần cứng và phần mềm, ở trong Chương 1. Việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm có thể tạo thành điểm chuyển biến phù hợp mà tại đó vốn từ bên ngoài không chỉ tạo ra ý nghĩa tốt mà còn là yêu cầu về vốn để phát triển sản phẩm có thể mang sự cần thiết. Nếu như đây là chiến lược mà bạn muốn theo đuổi, những câu hỏi quan trọng nào mà các nhà đầu tư tiềm năng của bạn – cho dù họ là nhà đầu tư thiên thần hay là các nhà đầu tư khác – sẽ hỏi?

"Việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm có thể tạo thành điểm chuyển biến phù hợp mà tại đó vốn từ bên ngoài không chỉ tạo ra ý nghĩa tốt mà còn là yêu cầu"

Những hiểu biết về khách hàng nào mà bạn thu thập được để tạo ra một sản phẩm hấp dẫn hơn so với những dịch vụ mà hiện tại bạn đang cung cấp rất thành công?

Trong trường hợp của Rock Solid, chúng ta thấy rằng, mặc dù các lợi ích khách hàng rõ ràng, việc chuyển từ máy đánh chữ và giấy than sang hoạt động dựa vào máy tính trong thế kỉ XXI đã kéo theo các thách thức trong giao dịch ở cả phía khách hàng lẫn phía người bán. Đối với khách hàng, giao dịch không chỉ là việc thuê Rock Solid, mà còn cả việc mua các máy tính và máy chủ, dây cáp mạng cùng nhiều thiết bị khác, và cả thuê một nhân viên IT để duy trì mọi thiết bị hoạt động sau khi mua – một việc kinh doanh lộn xộn bậc nhất. Đối với Rock Solid, việc đặt hàng là một quá trình tiêu tốn thời gian để giảng giải cho khách hàng về các lợi ích có được, sau đó là việc hỗ trợ khách hàng trong việc phát triển một yêu cầu đề xuất, rồi dành được thầu. Tất cả các thách thức này đều có nghĩa là để dành được các khách hàng mới là việc vô cùng khó khăn và tốn kém về thời gian hơn là Ángel Pérez đã mong đợi. Những phức tạp này chính là rào cản cho sự phát triển, mà Pérez lại muốn phát triển! Những hiểu biết của ông về nhu cầu của các chính quyền đô thị, giải pháp phần mềm nào có thể đáp ứng tốt nhất các nhu cầu này, làm thế nào có thể giảm bớt các rào

cản và có thể bán được hàng, chính là chìa khóa để xác định và mở ra cơ hội chuyển sang giải pháp sản phẩm dựa trên công nghệ điện toán đám mây.

"Những hiểu biết của ông về nhu cầu của các chính quyền đô thị, làm thế nào để có thể giảm bớt các rào cản, có thể bán được hàng, chính là chìa khóa"

Việc mở rộng chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm sẽ mở ra những phân khúc thị trường mới và hấp dẫn nào?

Rock Solid đã sử dụng việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm của mình để phục vụ tốt hơn các thị trường mục tiêu hiện có. GoViral cũng làm điều tương tự. Ở một khía cạnh khác, CE Info Systems đã sử dụng việc chuyển đổi để mở rộng đáng kể các phân khúc thị trường mà nó có thể phục vụ:

• Có thể phục vụ gần như mọi doanh nghiệp ở đủ các quy mô bằng dịch vụ định vị dựa trên web, chẳng hạn như cung cấp các bản đồ để định vị doanh nghiệp. Trong tình trạng hỗn loạn về hệ thống địa chỉ ở Ấn Độ, việc phục vụ này đã chứng tỏ giá trị thực sự đối với các khách hàng và người sử dụng của MapmyIndia.

• Có thể cho phép nhắm tới thị trường tăng trưởng nhanh cho các hệ thống định vị trong ôtô, dành cho các nhà cung cấp phương Tây thiếu dữ liệu về Ấn Độ để phục vụ hiệu quả hơn.

Nếu việc chuyển đổi của bạn hình thành trong quá trình kinh doanh với ý định mở các thị trường mới, các nhà đầu tư sẽ muốn biết tại sao các thị trường này lại hấp dẫn, và liệu bạn có thuộc nhóm thích hợp để theo đuổi các thị trường này hay không. Họ cũng sẽ muốn biết liệu một sự chuyển đổi như vậy có mang bạn tới một ngành mới cùng với hàng loạt các đối thủ cạnh tranh hay không và liệu ngành đó có phải là một nơi hấp dẫn để thực hiện cuộc chơi hay không.[28]Bạn cũng sẽ cần phải thuyết phục họ rằng chuyên môn hoặc các tài sản khác mà bạn đã xây dựng trong kinh doanh dịch vụ sẽ cung cấp một nền tảng phù hợp để xây dựng một công việc kinh doanh mới phục vụ các thị trường mới. CE Info Systems đã làm chính xác điều đó bằng việc lắp ráp một kho dữ liệu bản đồ Ấn Độ độc đáo và chưa từng có, một lí do khiến Sherpalo và Kleiner Perkins thực hiện việc đầu tư của họ.

Bạn có các tài năng phù hợp để chuyển đổi việc kinh doanh của bạn từ dịch vụ sang sản phẩm không?

Nhóm GoViral đã rất xuất sắc trong việc thấu hiểu cuộc chơi quảng cáo và truyền thông, và cũng biết làm thế nào bán hàng trong môi trường quen thuộc đó. Nhưng trong những năm đầu tiên, doanh nghiệp của họ đã gặp khó khăn về mặt công nghệ, vốn không phải là thế mạnh cốt lõi của họ. Chỉ khi Renne Rechtman gia nhập công ty, mang theo những nhân viên kĩ thuật lành nghề tới cùng, thì việc chuyển đổi từ *dịch vụ sang sản phẩm* thực sự mới mang lại kết quả. May mắn cho GoViral, doanh nghiệp đã sử dụng rất hiệu quả về vốn nên họ không cần phải huy động vốn để thực hiện việc chuyển đổi.

"Mặc dù vậy, công ty của bạn có thể cần vốn để đầu tư vào phát triển sản phẩm"

Mặc dù vậy, công ty của bạn có thể cần vốn để đầu tư vào phát triển sản phẩm, như đối với trường hợp của Rakesh và Rashmi Verma của CE Info Systems, bất chấp việc họ đều là những người có nền tảng về IT. Không giống như họ, bạn có thể cần sự giúp đỡ trong việc xác định chính xác ai là người phù hợp để bổ sung vào đội ngũ của bạn. Có rất nhiều người có thể viết mã nguồn và phát triển phần mềm, nhưng chỉ có vài người trong số đó tốt hơn nhiều so với những người còn lại! Đây là một đấu trường mà nhà đầu tư phù hợp bên ngoài có kinh nghiệm công nghệ có thể bổ sung thêm giá trị vượt xa số tiền đầu tư ghi trên tấm séc mà họ đã ghi trên đó.

Bạn có thực sự muốn đi từ "chậm và ổn định" sang tốc độ phản lực không?

GoViral, Rock Solid và CE Info Systems đều là các doanh nghiệp đang phát triển tại thời điểm họ thực hiện việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm. Nhưng cả Rock Solid lẫn CE Info Systems đều không tăng trưởng nhanh. Dĩ nhiên là phần lớn các nhà đầu tư đều không thích thú gì việc phát triển "chậm và ổn định". Khả năng thu hồi trên số vốn đầu tư họ đòi hỏi thường giống như việc đổ đầy nhiên liệu vào bình chứa và nhấn bàn đạp để đi trên đường ray. Các nhà đầu tư sẽ muốn biết một số điều:

• Có phải khát vọng của bạn để xây dựng một doanh nghiệp lớn, ngay cả khi điều này đồng nghĩa với việc bạn có thể bị yêu cầu từ bỏ vai trò lãnh đạo doanh nghiệp để nhường chỗ cho một người đã học được cách quản lý để tăng trưởng nhanh hơn không?

• Hoặc bạn và các cộng sự của mình có chứng minh được khả năng tự quản lý được sự tăng trưởng đó không?

Ở đây cũng vậy, nhà đầu tư của bạn có thể bổ sung thêm giá trị - ví dụ như giúp tìm kiếm bổ sung các tài năng, hoặc hướng dẫn bạn vượt qua những thách thức có thể dự báo trước nhưng không thể tránh khỏi mà việc tăng trưởng nhanh đòi hỏi – vượt xa số tiền mà họ cung cấp.

Bạn sẽ "sản phẩm hóa" doanh nghiệp của mình, hay mở rộng nó?

Như chúng ta đã thấy trong trường hợp của QuEST, có những doanh nghiệp không cần thiết cũng không khát khao chuyển đổi kinh doanh dịch vụ thành kinh doanh sản phẩm. QuEST đã tăng trưởng một cách kì lạ mà không cần thực hiện một sự chuyển đổi. Các nhà đầu tư sẽ – và nên – hỏi liệu việc lật úp xe hàng của bạn rồi chuyển đổi nó có đáng để chi tiền và mạo hiểm hay không, hoặc liệu bổ sung thêm vốn cổ phần vào một doanh nghiệp đang tồn tại có thể giúp bạn mở rộng mà không cần việc chuyển đổi với những rủi ro luôn trực chờ. Đó là một câu hỏi quan trọng, một câu hỏi không được xem nhẹ.

"Các tư duy theo lối thông thường sẽ cho rằng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ đòi hỏi nhiều người đơn giản là không thể mở rộng. Nhưng Ajit Prabhu đã không mua nó"

Các tư duy theo lối thông thường sẽ cho rằng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ đòi hỏi nhiều người đơn giản là không thể mở rộng. Đối với một vài doanh nghiệp trong số đó, có lẽ bao gồm cả tiền thân ban đầu của GoViral với tư cách là một *nhà sáng tạo* các video lan truyền trực tuyến, điều đó có thể đúng. Nhưng Ajit Prabhu đã không mua nó. Từ con số không tới doanh thu hơn một phần tư tỉ đô-la trong 16 năm là một loại hiệu suất mà hầu hết các doanh nhân, chưa kể tới các nhà đầu tư của họ, đều mong muốn có được.

Triển khai thực hiện các mô hình sản phẩm sang dịch vụ

Nếu bạn quả quyết rằng việc chuyển đổi từ dịch vụ-sang- sản phẩm là dành cho bạn, các câu hỏi mà các nhà đầu tư thiên thần sẽ hỏi – được tóm tắt trong danh mục kiểm tra ở trang sau – cung cấp một tập hợp các điểm hữu ích để xác minh rằng nó thực sự đáng giá. Nếu vậy, như các câu chuyện của GoViral và Rock Solid đã chỉ ra, trên thế giới không chỉ có những Bill Gates và Paul Allens có thể khiến điều đó xảy ra. Với cơ hội thị trường phù hợp và các cộng sự tại chỗ phù hợp, bạn cũng có thể thực hiện được!

Lúc này, nếu bạn đã đọc xong cuốn sách này theo thứ tự, bạn sẽ xem xét cả năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng có thể giúp bạn đạt được những giấc mơ kinh doanh của bạn, và làm như vậy cũng sẽ không tốn thời gian vô ích vào việc thuyết phục các nhà đầu tư ban đầu. Tuy nhiên, công việc của tôi vẫn chưa hoàn thành, vì có một tập hợp các bài học thực tế mà nghiên cứu của tôi đã tìm ra từ các cuộc nói chuyện của tôi về năm mô hình với những người đã áp dụng chúng. Các bài học đó đã khiến tôi phải thực hiện thêm một chương nữa để phát triển, truyền bá chúng và tiếp tục đưa chúng về đích. Vì thế, dù bạn là một doanh nhân hay là lãnh đạo công ty đang tìm kiếm một con đường phát triển mới, trước khi bạn gấp cuốn sách này lại và bắt đầu áp dụng một trong năm mô hình vào thực tiễn doanh nghiệp của bạn, tôi đề nghị bạn hãy nắm chắc dây cương, lật sang trang tới, những điều mà tôi tin là rất quan trọng và đầy cảm hứng đang nằm ở Chương 8.

Danh mục kiểm tra của John dành cho nhà đầu tư thiên thần – Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm

• Những hiểu biết về khách hàng nào mà bạn thu thập được để tạo ra một sản phẩm hấp dẫn hơn so với những dịch vụ mà hiện tại bạn đang cung cấp rất thành công?

• Việc mở rộng việc chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm sẽ mở ra những phân khúc thị trường mới và hấp dẫn nào?

• Bạn có các tài năng phù hợp để chuyển đổi việc kinh doanh của bạn từ dịch vụ sang sản phẩm không?

• Bạn có thực sự muốn đi từ "chậm và ổn định" sang tốc độ tàu phản lực không?

• Bạn sẽ "sản phẩm hóa" doanh nghiệp của mình, hay mở rộng nó?

8

Triển khai thực hiện: Áp dụng một mô hình vốn từ tiền của khách hàng vào doanh nghiệp của bạn

"Có lợi nhuận." Tất nhiên đó là điều bạn muốn thực hiện để đưa doanh nghiệp của bạn cất cánh hoặc tăng trưởng nhanh hơn. Và như bạn có thể nhớ lại khi đọc Lời nói đầu (quay trở lại những trang đầu tiên "Tại sao lại có cuốn sách này?"), trong phần này, nhà đầu tư vốn mạo hiểm Mark Suster đã chỉ rõ rằng các doanh nghiệp mà ông đầu tư nên xác định trọng tâm của họ. Tại sao vậy? "Một số doanh nghiệp dùng thời gian để tìm kiếm điều kì diệu cho

họ," Suster nói "và tôi chỉ biết lí do duy nhất khiến các công ty ngừng kinh doanh – họ đã hết tiền. Hoãn lại việc ngừng kinh doanh sẽ mang lại cho bạn nhiều cơ hội trong phạm trù sản phẩm/thị trường phù hợp hơn bất kì chiến lược nào mà tôi biết."[1]

Theo quan điểm của Suster, việc có được dòng tiền từ khách hàng ngay lúc ban đầu sẽ là tốt hơn và là cách tốt nhất để giảm tỉ lệ lụi tàn của công ty cũng như trì hoãn ý định ngừng kinh doanh, hi vọng sự trì hoãn đó là mãi mãi. Dĩ nhiên là bạn đã biết từ Chương 1 rằng có nhiều lí do khác nữa, trong quá trình khởi sự kinh doanh, có một cách tốt hơn nhiều để có được lợi nhuận, theo Suster, thay vì tiêu tốn thời gian vào việc cố gắng huy động vốn từ nhà đầu tư. Đến Chương 2, bạn cũng biết rằng làm như vậy phải tư duy rất nhiều – hết ngày này sang ngày khác – về bất kì điều gì, các kết quả của việc tư duy sẽ đi cùng với cách ứng xử. Cách ứng xử của ai? Cách ứng xử của bạn và của tất cả mọi người trong công ty của bạn. Bạn cũng đã biết từ Chương 2 rằng tư duy của bạn và đội ngũ nhân viên cũng phải bao gồm việc đạt được các điều khoản tốt từ các nhà cung cấp để bạn có thể "ngồi an toàn."

"Việc có được dòng tiền từ khách hàng ngay lúc ban đầu sẽ là tốt hơn và là cách tốt nhất để giảm tỉ lệ lụi tàn của công ty"

Nếu bạn đã đọc một hoặc nhiều hơn trong số các chương từ Chương 3 đến Chương 7, thì lúc này bạn cũng sẽ nắm được một loạt các câu hỏi mà bạn, dù là doanh nhân hay nhà lãnh đạo đang tìm kiếm sự khởi đầu tài chính hoặc sự tăng trưởng của một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng, sẽ được hỏi – và vì thế nên tự hỏi mình! – về bất cứ mô hình nào trong số các mô hình doanh nghiệp vốn từ tiền của khách hàng mà bạn định đưa vào áp dụng trong doanh nghiệp của mình. Hỏi và trả lời các câu hỏi này bằng sự cẩn trọng chu toàn – và kèm theo cả các bằng chứng nữa! – sẽ mang lại cho bạn một ý tưởng tuyệt hay về việc liệu một trong các mô hình đó có thể phù hợp để tạo ra lợi nhuận trong doanh nghiệp của bạn hay không, trong bất kì giai đoạn nào của cuộc hành trình mà hiện giờ bạn đang tìm kiếm. Nói cách khác, từ Chương 3 tới Chương 7 chủ yếu nói về việc liệu có nên đưa vào thực hiện - không chỉ ngay từ lúc bắt đầu, mà còn cả khi thay đổi hướng đi của doanh nghiệp hiện có – bất kì mô hình nào trong số năm mô hình vốn từ tiền của khách hàng trong trường hợp cụ thể của bạn hay không. Trong năm chương này, ngoài việc mỗi chương dành cho một loại mô hình, còn cung cấp thêm một bộ sưu tập về các mô hình có vai trò truyền cảm hứng để giúp bạn nhận ra rằng, *bạn* cũng có thể làm được như vậy!

Nhưng, như bạn đã biết, con đường kinh doanh chưa bao giờ là con đường dễ đi cả, giống như một số công ty có những câu chuyện đầy hấp dẫn nhưng đôi lúc cũng tràn đầy nguy cơ như đã đề cập trong cuốn sách này. Hành trình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng không phải là phương thuốc chữa bách bệnh cũng không phải là sự bảo đảm cho thành công. Dù công ty bạn đặt nền móng bắt đầu từ căn phòng bếp hay nhà để xe – hoặc đặt ra một hướng đi mới trong một doanh nghiệp đang hoạt động tới các thị trường mới hay vào các sản phẩm mới, hoặc thậm chí là một mô hình kinh doanh mới – thì vẫn luôn có những cạm bẫy ẩn nấp ở xung quanh mọi ngóc ngách. Vì vậy, công việc của tôi vẫn chưa hoàn thành. Trong chương cuối này, tôi muốn giải quyết các vấn đề quan trọng liên quan tới việc đưa các ý tưởng của cuốn sách này vào thực hiện trong doanh nghiệp của bạn, mang tới cho bạn – cho dù bạn là người đứng đầu doanh nghiệp hay là người ủng hộ như một nhà đầu tư thiên thần hoặc nhà đầu tư khác – và việc kinh doanh dựa vào vốn từ tiền của khách hàng một cơ hội để thành công:

• Đầu tiên, các bài học của cuốn sách này không chỉ dành cho những người khởi nghiệp, mặc dù chủ yếu là nói về các doanh nghiệp khởi nghiệp và các trường hợp mà họ đã trải qua theo thời gian. Vì vậy, tôi muốn giải thích ngắn gọn câu hỏi mà các bạn luôn hỏi trong suốt quá trình kinh doanh: "Tôi nên làm gì lúc này?" Đúng như bạn có thể nghĩ, các thách thức trong việc triển khai thực hiện là khác nhau, phụ thuộc vào vị trí mà bạn đang làm – dù bạn là một doanh nhân, một nhà đầu tư hay là một lãnh đạo bên trong một tổ chức đã thành lập.

• Thứ hai, tôi muốn giải quyết việc triển khai thực hiện – không có sự triển khai hiệu quả thì các mô hình vốn từ tiền của khách hàng và tư duy cũng chỉ cho một kết quả nhỏ nhoi – và những điều tôi nghiên cứu đã dạy tôi về ba câu hỏi cốt yếu liên quan tới việc triển khai một trong năm mô hình:

1. *Khi nào* bạn nên sử dụng mô hình nào? Trong các thiết lập B2B, B2C hay C2C? Cho kinh doanh dịch vụ hay kinh doanh sản phẩm?

2. Bạn nên áp dụng các mô hình này *như thế nào?* Những phương pháp tốt nhất nào dành cho từng mô hình có thể thu nhận được từ các nghiên cứu của tôi?

3. Bạn nên theo dõi *điều gì?* Một số cạm bẫy được biết tới nhờ

những người đã áp dụng các mô hình này – thường là bài học không dễ dàng gì, nhận được từ "trường học của những kinh nghiệm đau thương" – và tôi muốn bạn cũng biết những điều đó.

Ba bài học này vượt xa những gì mà chúng ta đã học được từ Chương 3 tới Chương 7, nói về việc *làm thế nào* áp dụng năm mô hình, chứ không phải để*xem xét liệu* một mô hình cụ thể có mang lại ý nghĩa trong sự thiết lập của bạn hay không.

• Thứ ba, để bắt đầu. Bạn có nên bắt đầu một cách đơn giản trên con đường kinh doanh hay không? Hoặc có cách nào hay nơi nào để tìm được sự hỗ trợ có thể cải thiện khả năng của bạn không?

• Cuối cùng, tại sao không thực hiện *ngay lúc này*? Đây có *thực sự* là phương pháp tiếp cận tốt nhất để bắt đầu và tài trợ cho một sáng kiến mới hay một mục tiêu kinh doanh mới của bạn không? Nếu bạn có thể tìm được một người cha nuôi giàu có hay đột kích vào ngân khố của công ty – thì liệu miếng mồi "tiền của người khác" có lôi kéo được bạn hay không?

"Tại sao không thực hiện ngay lúc này?"

Không chỉ dành cho những người khởi nghiệp: Tôi nên làm gì lúc này?

Những câu chuyện ghi chép trong cuốn sách này tập trung chủ yếu vào các doanh nghiệp khởi nghiệp vì một lí do đơn giản: thật đáng buồn bởi vì đó là những nơi mà sự đổi mới có nhiều khả năng được tìm thấy và phát triển nhất. Như Bill Joy, người đồng sáng lập hãng Sun Microsystems và hiện nay là một nhà đầu tư quĩ mạo hiểm, đã lưu ý về sự đổi mới trong các công ty đang hoạt động: "Các công ty lớn hầu như không có đổi mới. Đây là một điều không may vì đổi mới là một trong ít cách để đạt được lợi thế độc quyền và duy trì lợi nhuận. Điều này không có nghĩa sự đổi mới là hiếm hoi – nó diễn ra ở khắp mọi nơi. Có nghĩa là điều này hầu như diễn ra ở những nơi khác."[2] Vì lí do chính đáng đó, những bài học trong cuốn sách này được rút ra chủ yếu từ kinh nghiệm của các doanh nhân và các nhà đầu tư đang hỗ trợ họ.

"Triển khai" Gây dựng vốn từ tiền của khách hàng khi bạn là một doanh nhân

Nếu bạn là một doanh nhân có tham vọng đang cố gắng để khởi động một công việc kinh doanh mới hoặc là một doanh nhân có

hoạt động kinh doanh đang được thực hiện, thì bạn là độc giả của cuốn sách này để triển khai mô hình vốn từ tiền của khách hàng trong doanh nghiệp của bạn. Tại sao vậy? Vì bạn nắm giữ các lợi thế! Bạn sẽ không phải hỏi bất kì ai nếu bạn có thể thực hiện được điều đó – tất nhiên là ngoại trừ khách hàng của bạn (và có thể là một số nhà cung cấp quan trọng, để lấy được các điều khoản tốt). Như khẩu hiệu quảng cáo của Nike là "Cứ làm đi!". Tất nhiên được cung cấp một trong năm mô hình mà bạn đã đọc từ Chương 3 tới Chương 7 có vẻ như rất phù hợp với giấc mộng kinh doanh mà bạn đang đeo đuổi, dựa trên các bằng chứng mà bạn đã tập hợp để trả lời các câu hỏi mà bạn chắc chắn sẽ bị hỏi.

"Bạn chính xác là độc giả của cuốn sách này để triển khai mô hình vốn từ tiền của khách hàng trong doanh nghiệp của bạn"

Gây dựng vốn từ tiền của khách hàng khi bạn là một nhà đầu tư thiên thần

Là một nhà đầu tư thiên thần – hay là ai đó trong một vườn ươm tạo hoặc tăng tốc khởi nghiệp, những người đã đầu tư không gian, mạng lưới, chuyên môn và có lẽ cả tiền nữa để hỗ trợ các doanh nhân trong các nỗ lực lấy được lợi nhuận về cho mình, bạn có thể thắc mắc rằng "Có phải Mullins đang tìm lí lẽ để chứng minh rằng các nhà đầu tư thiên thần và những người tương tự không có vai trò gì trong hệ sinh thái kinh doanh hiện nay?" Ngược lại là đằng khác! Tôi cho rằng cách bạn có thể cung cấp sự hỗ trợ tốt nhất tới rất nhiều người đang tìm kiếm vốn của bạn hoặc các hỗ trợ khác là phỉnh phờ, thúc đẩy hoặc giúp đỡ họ (bằng các hợp đồng nếu bạn có thể) để chuyển hướng sự tập trung của họ khỏi sự hấp dẫn lôi cuốn của các nhà đầu tư và hướng họ tới các khách hàng. Tôi muốn bạn giúp họ nhận ra rằng, trong phần lớn thời kì, các mô hình vốn từ tiền của khách hàng là cách tốt nhất đối với các doanh nghiệp để tiến lên phía trước, và cũng là cách tốt nhất để họ nắm được tiền của bạn, khi họ đã đạt được sự thu hút khách hàng mà các mô hình vốn từ tiền của khách hàng đòi hỏi. Có một vai trò thực sự quan trọng để bạn hoạt động ở đây, và tôi hi vọng đã thuyết phục được bạn thử gia nhập cuộc chơi.

"Có một vai trò thực sự quan trọng để bạn hoạt động ở đây"

Gây dựng vốn từ tiền của khách hàng khi bạn đang ở trong một

công ty đã thành lập

Nếu bạn là lãnh đạo trong một doanh nghiệp đã thành lập – dù ở cấp cao nhất hay tương đương, hoặc thất sủng ngồi ở một góc xó xỉnh nào đó trong công ty – nhìn thấy cơ hội để triển khai những ý tưởng trong cuốn sách này trong doanh nghiệp của bạn, hãy làm cho nó trở nên rõ ràng ngay từ lúc đầu: Điều này sẽ không dễ dàng. Nó có thể hàm ý đổi mới, thay đổi "cách chúng ta làm những thứ ở quanh đây." Và, như Bill Joy đã lập luận, hầu hết các công ty lớn đều không đổi mới. Tại sao vậy? Thứ nhất vì nó rủi ro, khi hầu hết sự đổi mới đều thất bại. Đa phần mọi người trong các công ty lớn đều không muốn trong hồ sơ của họ có sự thất bại. Thứ hai, như Joy đã chỉ ra: "Những người sáng tạo có khuynh hướng thích làm việc trong các tổ chức nhỏ, tập trung và ít sự quan liêu hơn."[3]

Điều đó có nghĩa nếu bạn là một trong những người hiếm hoi bị nhét ở một góc xó xỉnh nào đó trong một công ty đã thành lập nhưng mang một ý tưởng lớn và dám theo đuổi nó, thì nó sẽ là một hành trình đơn độc và là một con dốc phải vượt qua để có được vốn và các hỗ trợ khác mà bạn cần để theo đuổi ý tưởng của mình. Nếu công ty đã thành lập của bạn có quy mô nhỏ hơn, hoặc ở một công ty mà việc quản lý bằng cách này hay cách khác luôn giữ cho văn hóa kinh doanh của nó sống động như nó đã phát triển, con đường của bạn có thể có chút bằng phẳng hơn. Nếu bạn là người gác cổng mà những người khác mang ý tưởng kinh doanh theo mô hình vốn từ tiền của khách hàng có thể tìm đến hoặc bạn là người ở vị trí tốt nhất để khuyến khích họ thực hiện việc đó, hãy xem Hộp 8.1 về một số bước thực hành mà Bill Joy đã đề xuất để có được sự đổi mới, dù là bằng cách vốn từ tiền của khách hàng hay cách khác, diễn ra trong công ty của bạn.

Hộp 8.1: Bill Joy nói về sự đổi mới trong các công ty đã thành lập

Mặc dù sự đổi mới thực sự dường như diễn ra chủ yếu ở bên ngoài các công ty đã thành lập, nhưng một số người vẫn tìm cách để thực hiện điều đó. Những bài học của họ là gì?

• Mô phỏng Google. Thuê nhiều người giỏi, tổ chức họ thành những nhóm nhỏ làm việc song song, và giữ thói quan liêu (đánh giá dự án, các mốc quan trọng, các chỉ số đo lường hiệu suất – KPI và tất cả những vấn đề còn lại) ở mức tối thiểu.

• Tạo ra một ngân sách để vận hành những dự án nhỏ, kì quặc, gây tranh cãi mà một tổ chức có thể không muốn chấp nhận nhưng có thể có tiềm năng phát triển. "Nhỏ" có nghĩa là các dự án được thực hiện với một số người ngồi vừa khít quanh một cái bàn nhỏ ở trong một tiệm ăn địa phương.

• Không loại bỏ những người đổi mới bị thất bại. Như Joy chỉ ra: "Bạn không thể trừng phạt những người đã cố gắng làm những điều lớn lao và đôi khi gặp thất bại."

• Nhìn ra ngoài phạm vi của công ty vì các công ty hay công nghệ đều có thể bị mua. Đừng xây dựng những thứ đó nếu như bạn có thể mua chúng. Về bản chất, đây là chiến lược của Cisco.

• Tìm một bản sao của Steve Jobs.

Nguồn: Bill Joy, "Vấn đề lớn: Làm thế nào các công ty lớn có thể đổi mới," *Fortune*, ngày 15 tháng 11 năm 2004, trang 214.

Dù bạn ở bất kì vị trí nào trong tổ chức của bạn, nếu như ý tưởng của bạn tốt tới mức bạn có thể có khách hàng trả tiền cho nó, bạn sẽ sử dụng mô hình nào trong số năm mô hình đã được nêu rõ trong cuốn sách này? Nếu đúng như vậy, bạn sẽ không cần phải tới gặp thủ quĩ hay hội đồng đầu tư để hỏi về vốn. Nhưng chắc chắn là bạn có thể phải thuyết phục ông chủ của mình – hoặc bản thân nếu bạn chính là ông chủ – sẽ tốt hơn nếu bạn dành chút thời gian để làm điều đó, tuy nhiên bán ý tưởng tiềm năng của bạn cho ông chủ có thể sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc bán nó cho một tổ chức lớn, đặc biệt khi bạn giải thích rằng bạn đã sẵn sàng để đạt được – hoặc sẽ sớm đạt được – vốn từ tiền của khách hàng.

Thực tế chúng ta đã thấy cách làm này ở nơi làm việc. Ở Chương 6, Jacques-Antoine Granjon và các cộng sự sáng lập của ông đều là những người đã từng kinh doanh trong lĩnh vực hàng tồn kho dư thừa của các nhà thiết kế thời trang Paris. Với sự xuất hiện của Internet, họ đã quyết định thực hiện việc này theo một cách khác. Ángel Pérez của Rock Solid (Chương 7) đã có một doanh nghiệp phát triển hấp dẫn về cài đặt các sản phẩm phần mềm của Microsoft và các nhà cung cấp khác, nhưng ông nhìn thấy khả năng về việc chuyển đổi doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ của mình sang doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm có khả năng mở rộng nhờ vào công nghệ điện toán đám mây. Cả Granjon và Pérez đều là những người đổi mới đang làm việc trong những doanh

nghiệp đã hiện hữu nhưng có tiềm năng để chuyển đổi. Vậy còn bạn thì sao? Nếu có, hãy khởi động!

Triển khai thực hiện: Thời điểm, cách thức và những cạm bẫy có thể xảy ra với từng mô hình

Nghiên cứu đưa ra các bài học của cuốn sách này không dừng lại ở việc đào xới các trường hợp xảy ra trong quá khứ của các công ty mà bạn đã đọc cho tới lúc này. Trên thực tế, đó chỉ là một phần hành trình nghiên cứu của tôi. Ngoài ra, để nghiên cứu các công ty này, tôi muốn học hỏi các nhà thực hành – doanh nhân và các nhà đầu tư đa dạng các thể loại – những người đã đi theo những con đường khác nhau để thực sự đưa mỗi mô hình vốn từ tiền của khách hàng vào thực hiện trong nhiều môi trường khác nhau. Một loạt các cuộc phỏng vấn sâu với những người chơi đầy kinh nghiệm đã cho tôi thêm hiểu biết sâu rộng và một số thông tin chi tiết bổ sung mà những trường hợp đơn lẻ không thể cung cấp (xem phụ lục, "Giới thiệu về nghiên cứu").

"Tôi muốn học hỏi các nhà thực hành - những người đã đi theo những con đường khác nhau để thực sự đưa mỗi mô hình vào thực hiện trong nhiều môi trường"

Các mô hình kết nối cung cầu

Ngày nay, có vẻ như không thiếu những người làm công nghệ dot.com tìm kiếm để bắt đầu một loại doanh nghiệp kết nối cung – cầu hoặc một doanh nghiệp khác – hoặc tìm kiếm sự đầu tư để làm điều này. Tất cả các cuộc đối thoại về "nền kinh tế chia sẻ" ngày nay đều nhấn mạnh ít nhất một phần của xu hướng này. Nếu bạn là một trong số họ, những bài học nào mà người khác đã học được có thể có lợi cho bạn?

Thời điểm áp dụng các mô hình kết nối cung – cầu để xây dựng một doanh nghiệp vốn từ tiền của khách hàng

• *Nơi có các nguồn cung cấp chưa được sử dụng hết:* Phòng ngủ dự phòng hoặc các nhà nghỉ không được sử dụng (Airbnb), các chỗ đỗ xe trong nhà để xe (RelayRides), những người yêu chó có sự chủ động về mặt thời gian (DogVacay). Tất cả những trường hợp này đều là các mục tiêu tìm kiếm của các doanh nghiệp kết nối cung – cầu để vốn hóa các nguồn lực chưa được sử dụng đến và cung cấp những người có thể sử dụng chúng một cách tạm thời. Hiện tượng này đã quá phổ biến tới mức giờ đây có hẳn một thuật ngữ dành cho riêng nó: nền kinh tế chia sẻ. Nhưng điều đó không có

nghĩa là việc chia sẻ bất cứ thứ gì cũng có thể dẫn tới kết quả kinh doanh tốt. Mặc dù các nguồn lực chưa được sử dụng không phải là đấu trường duy nhất để xây dựng các doanh nghiệp kết nối cung – cầu (ví dụ như rất nhiều trang web du lịch, không thực sự tập trung các nỗ lực của họ theo cách này), họ thực hiện nó đơn giản hơn để xây dựng một cộng đồng các nhà cung cấp có động cơ rõ rệt và vì thế mang lại tiềm năng giảm chi phí thực hiện.

• *Nơi có sự khác biệt thực sự hoặc sự khác biệt quan sát được giữa những thứ mà những người bán khác nhau phải cung cấp.* Chẳng hạn như không có tài sản nào của Airbnb là giống nhau. Các hãng hàng không khác nhau sẽ có lịch bay ở các thời điểm khác nhau. Vì vậy các sàn kết nối giống như Airbnb và Expedia sẽ giúp người mua lựa chọn giữa hai lựa chọn không hoàn toàn giống nhau nhưng đều cung cấp giá trị thực, giá trị sẽ không tồn tại ở đó nếu cái được bán là những hàng hóa giống như các cuốn sách hay đĩa CD, nơi các sản phẩm được những người bán hàng khác nhau chào bán giống hệt nhau.

• Đối với các hàng hóa và dịch vụ: Trong khi Airbnb, DogVacay và rất nhiều doanh nghiệp kết nối cung – cầu khác tập trung vào các dịch vụ thì eBay và Craigslist lại phát triển mạnh việc bán sản phẩm. "Chẳng có lí do rõ ràng nào để không dành sự chú ý như nhau cho các mô hình kết nối cung - cầu cho sản phẩm và cho dịch vụ" cung – cầu cho sản phẩm và cho dịch vụ."

"Chẳng có lí do rõ ràng nào để không dành sự chú ý như nhau cho các mô hình kết nối"

• Đối với người tiêu dùng hoặc những người mua là doanh nghiệp? Trong câu hỏi này, việc phán xét vẫn còn đứng ở ngoài. Doanh nghiệp kết nối cung – cầu tập trung vào người tiêu dùng có thể nhìn thấy rõ hơn nhiều, nhưng điều đó không thể nói rằng các nhà kết nối cung – cầu giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp không hoạt động, dù một số lớn các doanh nghiệp thất bại trong những năm đầu tiên của dot.com. Chẳng hạn như PivotDesk, kết nối các công ty có quá nhiều không gian văn phòng hơn mức họ cần với các công ty đang tìm kiếm không gian làm việc ngắn hạn tạm thời.[4] Các dịch vụ B2B giống như thế này có thể là giới hạn tiếp theo đối với các mô hình kết nối cung – cầu.

Cách thức áp dụng các mô hình kết nối cung – cầu

• *Xác định cách tốt nhất để nhận được thanh toán.* Service Magic (hiện nay là HomeAdvisor.com), một trong rất nhiều nhà kết nối

cung – cầu kết nối các chủ nhà với các nhà thầu sửa chữa nhà cửa khác nhau, sử dụng phương pháp "phí chỉ dẫn", trong khi hầu hết các doanh nghiệp cũng làm dịch vụ này đều yêu cầu khoản hoa hồng cho toàn bộ công việc. Nhà đầu tư Brad Feld của Service Magic giải thích: "Chúng tôi đồng ý cung cấp chỉ một vài chỉ dẫn cho bất kì người tiêu dùng nào, vì thế nhà thầu có một cơ hội để bán được hàng. Và vì các khoản phí chỉ dẫn là vô cùng nhỏ nên không gây nhiều thiệt hại khi các nhà cung cấp không nhận công việc này."[5] Mô hình phí chỉ dẫn hóa ra lại trở nên hấp dẫn hơn nhiều so với khả năng phải trả một khoản hoa hồng cho một công việc lớn. Nó cũng giảm thiểu bất kì động lực nào đối với các nhà thầu khi tham gia hệ thống bằng cách đàm phán trực tiếp với khách hàng.

VRBO.com (Vacation Rental by Owner), một công ty kết nối cung – cầu hàng đầu giữa các chủ nhà có tài sản cho thuê và những du khách đi nghỉ muốn thuê, tính phí niêm yết tin từ phía người bán, nhưng không lấy hoa hồng. Không có động cơ để bỏ qua hệ thống, vì không có tiền hoa hồng phải trả. Đó là mô hình doanh thu khác với mô hình đang thực hiện tại Airbnb.

Làm thế nào *bạn* có thể xác định cách tốt nhất để nhận được thanh toán trong thiết lập của bạn? Xác định các phương pháp tiếp cận thay thế, rồi nói với những người bán tiềm năng của bạn để tìm ra phương pháp tiếp cận mà họ thích. Hoặc tốt hơn, chạy thử nghiệm và rút ra những điều bạn có thể học hỏi. Tìm cách tốt nhất để nhận được thanh toán trong doanh nghiệp của bạn là một vấn đề quan trọng. Đừng tự cho rằng chỉ có duy nhất một cách.

"Làm thế nào bạn có thể xác định cách tốt nhất để nhận được thanh toán trong thiết lập của bạn?"

• *Xây dựng số liệu đo lường ở cả hai phía:* Trong một doanh nghiệp kết nối cung – cầu, bạn cần có được cả người bán lẫn người mua, vì vậy bạn sẽ cần các chiến lược cho vấn đề này, và đo lường các chi phí để có được cả hai loại khách hàng này. Các chiến lược của bạn đối với việc có được người bán sẽ khác với các chiến lược để có được người mua, khác nhau cả về thời gian bỏ ra và chi phí. "Bạn sẽ cần phải làm cho giao diện dành cho người bán cũng phải hiệu quả và dễ sử dụng như giao diện dành cho người mua," John Erceg, nhà sáng lập của Budget Palces, một doanh nghiệp kết nối cung – cầu kết nối những người đi nghỉ với các khách sạn giá rẻ, nói.[6] Đó là khía cạnh đôi khi bị bỏ qua của các doanh nghiệp kết nối cung – cầu.

• *Nội dung là vua, do vậy hãy hạ thấp các rào cản của bạn để có được nó.* Lí do duy nhất mà người mua sẽ tới với doanh nghiệp kết nối cung – cầu của bạn chính là nội dung – độ rộng hoặc chiều sâu của người bán – mà bạn cung cấp. Justinas Katkus của Phần Lan đã nói: "Nội dung là vua."[7] Đối với Erceg, điều này chính là việc hạ thấp các rào cản đăng kí dành cho các nhà cung cấp mục tiêu của mình – ban đầu là các khách sạn giá rẻ ở Barcelona và cuối cùng là khách sạn giá rẻ ở những nơi khác - "Chúng tôi mang tới cho họ sự hiện diện trên trang web mà họ cần," ông nhớ lại, "và không tốn kém gì ngoài việc mất 30 phút để tải tính khả dụng và giá cả của họ lên hệ thống của chúng tôi."[8]

• *Hãy tư duy các vấn đề ở địa phương để bắt đầu, tư duy các vấn đề ở địa phương để phát triển:* Có vẻ như khác thường khi cho rằng các doanh nghiệp kết nối cung – cầu nên bắt đầu tại địa phương, mang phạm vi tiếp cận toàn cầu của Internet. Nhưng hãy nghĩ về nó. DogVacay cần chứng minh được – đối với chính bản thân nó và với những người khác – rằng nó có thể xây dựng một sàn giao dịch năng động kết nối những người chủ chó với những người chăm nuôi thú cưng ở Los Angeles trước khi mở rộng ra những nơi khác. Việc bổ sung thêm những người chăm nuôi thú cưng ở nơi khác đa phần sẽ không liên quan tới những người chủ chó ở đó. Tương tự, Airbnb cũng bắt đầu bằng dịch vụ hướng tới mục tiêu hạn hẹp phục vụ các hội nghị tại thời điểm diễn ra. Như John Bates, Giáo sư Trường Kinh doanh London và là nhà đầu tư giai đoạn đầu kì cựu, đã lưu ý: "Bạn phải có đủ người mua và người bán. Bạn cần biết sức chứa tối thiểu của bạn lớn tới mức độ nào, và bạn sẽ phải bỏ ra chi phí bao nhiêu, theo thời gian hoặc theo tiền bạc, để đạt được điều đó."[9]

Các vấn đề ở địa phương luôn tồn tại theo thời gian. "Có nhiều mái nhà cần lợp vào mùa xuân ở Seattle hơn so với số thợ lợp nhà hiện có," Brad Feld của Foundry Group nhớ lại về trường hợp của Service Magic.[10] Nếu bạn không phát triển một kế hoạch hiệu quả để kiếm được thêm các thợ lợp mái cho Seattle vào thời điểm mùa xuân, các thợ lợp mái sẽ không cần tới bạn (họ đã có mọi đơn hàng có thể xử lý trong tay) và các khách hàng cần lợp mái sẽ nhanh chóng kết luận rằng bạn không thể giao hàng khi có nhu cầu. Giải quyết sự mất cân bằng như thế này, nếu bạn có thể thực hiện điều đó một cách sáng tạo, mà không cần tiêu tốn quá nhiều tiền để cân bằng cung cầu, có thể biến bạn thành nguồn cung cấp cho cả hai bên của giao dịch và giúp doanh nghiệp của bạn phát triển.

"Các vấn đề ở địa phương luôn tồn tại theo thời gian"

• *Đến tận nơi để giải quyết kì vọng của người bán:* Với tầm quan trọng của việc cung cấp đầy đủ mọi thứ mà bạn định cung cấp cho người mua, nội dung của bạn dành cho các nhà cung cấp đòi hỏi phải khéo léo. Ngay từ đầu, trong khi xây dựng danh sách các nhà cung cấp để đạt được khối lượng có tính quyết định, bạn sẽ cần thuyết phục được họ tham gia, đồng thời vẫn phải cho họ biết rằng nhu cầu không thể diễn ra rất nhanh được, cho tới khi bạn đạt được khối lượng có tính quyết định. Quá trình này đòi hỏi cả lòng tin và sự kiên nhẫn, và thường được xây dựng tốt nhất bằng cách bán hàng trực tiếp, thay vì bán trực tuyến hay qua điện thoại. Ở Budget Places, trong vài tháng đầu tiên, John Erceg đã thực sự xuống tận nơi, thảo luận với các khách sạn giá rẻ cho phép ông nhận các đơn đặt phòng cho họ.

• *Ngồi an toàn:* Richard Gourlay, một nhà đầu tư vốn mạo hiểm và là CEO của Sussex Place Ventures đã chỉ ra một yếu tố then chốt của nhiều mô hình kết nối cung – cầu là người kết nối nắm giữ các giao dịch bằng tiền. Như chúng ta đã thấy, người kết nối có thể nắm giữ tiền của người mua ít nhất một khoảng thời gian trước khi chuyển trả nó cho người bán, ngồi an toàn và sử dụng nó để cung cấp vốn cho việc thu hút thêm người mua và người bán.[11] Đối với Erceg, người đã bắt đầu Budget Places vào năm 2002 dưới cái bóng sụp đổ của các doanh nghiệp dot.com, khi không có vốn, thì việc ngồi an toàn là điều cần thiết. "Các khách hàng của chúng tôi trả trước cho chúng tôi 15% tiền đặt phòng," ông nhớ lại, "số tiền này là nguồn chúng tôi sử dụng để trả lương cho nhân viên và mua thêm dịch vụ quảng cáo trực tuyến của Google, chúng tôi có thể thanh toán sau theo các điều khoản 30 ngày."[12]

"Một yếu tố then chốt của nhiều mô hình kết nối cung - cầu là nắm giữ các giao dịch bằng tiền và sử dụng nó để cung cấp vốn cho việc thu hút thêm người mua và người bán"

Tất nhiên là không phải tất cả các nhà kết nối cung – cầu đều nắm giữ các giao dịch thực sự, nên không phải nhà kết nối cung – cầu nào cũng có phao để ngồi an toàn. Vì thế, việc quyết định xem liệu bạn sẽ nắm giữ tiền hay không là một vấn đề quan trọng trong việc cho phép doanh nghiệp của bạn có được vốn từ tiền của khách hàng. Airbnb đã làm điều này, do đó hưởng lợi ích từ chiếc phao, nhưng ở VRBO.com, tiền đi trực tiếp từ các khách thuê tới chủ các tài sản, không bao giờ qua tay của VRBO. DogVacay cung cấp các ưu đãi (miễn phí bảo hiểm thú cưng và đảm bảo hoàn tiền) đối với các giao dịch trực tuyến, điều này đã mang lại cho nó chiếc phao. Những loại chi tiết như thế này có tầm quan trọng với một giao dịch lớn!

Các mô hình kết nối cung – cầu: Những cạm bẫy được xem xét

• *Không cân bằng:* Feld đưa ra là chân lý: "Bạn luôn mất cân bằng, hoặc không đủ người bán cho số người mua hoặc không đủ người mua cho những người bán đã sẵn sàng của bạn."[13] Vì vậy, bạn sẽ cần những chiến lược chủ động để thu hút *cả hai phía* người mua và người bán, và cả hai chiến lược sẽ phải được tài trợ - bằng các nỗ lực – ngay từ ban đầu, và cả về lâu dài.

"Bạn luôn mất cân bằng"

• *Những người thực hiện tồi:* Chắc chắn bạn sẽ có. Bạn cần một cơ chế giải quyết tranh chấp công bằng và minh bạch hợp lí cho cả hai phía.[14]

• *Các chỉ số vô nghĩa:* Randy Komisar, một doanh nhân và nhà đầu tư kì cựu của Kleiner Perkins Caufield & Byers nhận xét rằng những người xây dựng các mô hình kết nối cung – cầu thỉnh thoảng cũng xem các số liệu sai.[15] Sự chênh lệch giữa cầu và cung – quá nhiều cái này và không đủ cái kia – cung cấp các manh mối về việc liệu doanh nghiệp có đang thực sự hoạt động tốt hơn là các con số về hội viên hay số liệu bán hàng.

Các mô hình trả trước

Các tờ séc du lịch theo kiểu cũ chính là hình thức kinh doanh trả trước cổ điển. Chúng ta đưa cho ngân hàng tiền của chúng ta trước khi đi du lịch và họ đưa cho chúng ta những tờ séc du lịch "an toàn" để chúng ta chi tiêu sau này, nếu có. Và chúng ta trả cho ngân hàng một khoản phí để thực hiện việc đó! Trong các thiết lập đúng, các mô hình trả trước có thể xây dựng doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng hấp dẫn như những tờ séc du lịch. Nếu bạn đi theo con đường trả trước, bạn nên chú ý tới bài học nào trong quá khứ?

Thời điểm áp dụng các mô hình trả trước để xây dựng một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng:

• *Nơi túi tiền của khách hàng thực sự tiềm ẩn nỗi đau của khách hàng:* Nỗi đau của khách hàng càng lớn và bị dồn ép, cho dù đó là hàng hóa hay dịch vụ, càng có nhiều khả năng khách hàng sẽ trả trước cho bạn, thậm chí cho cả một giải pháp vẫn chưa được phát triển đầy đủ. John Bates đã viết về điều đó theo cách này: "Bạn phải tìm được người có thể sử dụng những gì bạn hiện đang có."[16] Như chúng ta đã thấy với Via, một doanh nghiệp du lịch lữ hành của Ấn Độ trong Chương 4, các đại lí du lịch kiểu gia đình quản lý

có nhu cầu xác thực về các vé máy bay phát hành theo thời gian thực, và cả khoản hoa hồng tốt hơn. Giải quyết hai phiền hà này của khách hàng đã đem lại cho Via một sự khởi đầu thuận lợi. Bạn có thể làm một cái bẫy chuột tốt hơn khi bạn đã bắt đầu bắt được chuột, như Via đã làm sau này khi nó bổ sung thêm các dịch vụ cung cấp về vé tàu hỏa và vé xe buýt. Như thường lệ, nếu không có nhu cầu thực sự đối với những thứ bạn đang hi vọng có thể bán được tại thời điểm hiện tại, thì có lẽ cũng sẽ không có một doanh nghiệp hấp dẫn.

• *Trong hầu hết các thiết lập B2B:* Các doanh nghiệp đang thực sự gặp phải những vấn đề mà bạn có thể giải quyết được sẽ sẵn lòng trả trước/tạm ứng cho những giải pháp mà bạn đưa ra, dù đó là sản phẩm hay dịch vụ. Thậm chí trong các thiết lập nơi các khoản trả trước

"Các doanh nghiệp đang thực sự gặp phải những vấn đề mà bạn có thể giải quyết được sẽ sẵn lòng trả trước/tạm ứng cho những giải pháp mà bạn đưa ra"

không đủ trang trải cho bạn toàn bộ các chi phí đã ứng trước để phát triển, thì các cam kết ứng trước – chẳng hạn như các ý định thư (Letter of intent – LOI), hay tốt hơn nữa là các đơn đặt hàng – có thể giúp bạn huy động các khoản vốn mà bạn cần từ những nguồn khác. Vì vậy, yêu cầu các khánh hàng B2B tiềm năng trả trước luôn tạo ra ý nghĩa. Nếu bạn nhận ra họ không sẵn sàng tạm ứng trước cho bạn, điều đó có thể có nghĩa là họ sẽ không sẵn sàng trả cho bạn, thậm chí là mọi khoản tiền! Bạn có thể đang đi sai đường.

• Trong hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ: Gần như vĩnh viễn, bán hàng dịch vụ thuộc mọi thể loại đều yêu cầu các khách hàng của họ trả tiền trước cho các dịch vụ, một phần hoặc toàn bộ. Các khách hàng cũng sẵn sàng trả tiền. Vì thế, nếu bạn đang có kế hoạch bắt đầu bất kì loại nào trong hầu hết các loại hình kinh doanh dịch vụ, không có lí do gì khiến bạn phải cần vốn đầu tư để bắt đầu cả. Chỉ cần yêu cầu đơn đặt hàng và yêu cầu khoản tiền trả trước. Như Brad Feld nói: "Không có lí do để không làm!"[17]

• Còn hàng hóa thì sao? Việc xây dựng các doanh nghiệp bán hàng hóa trên cơ sở trả trước thường khó khăn vì nhiều lí do. Đầu tiên, các chi phí để phát triển sản phẩm phải phát sinh trước khi sản phẩm được giao đi. Nếu bạn có thể thuyết phục khách hàng của mình – hay thậm chí là những người trên trang web gọi vốn cộng

đồng giống như trường hợp của Kickstarter – để tài trợ cho việc phát triển sản phẩm của bạn, đó là một điều tuyệt vời, ít nhất là về mặt lí thuyết. Nhưng quá trình phát triển sản phẩm mới đầy rẫy các thách thức – thiếu sự tham gia của khách hàng, thiếu sự hiểu biết về các nhu cầu của khách hàng và chu kì giữa các lần phát triển quá dài[18] – mà các khách hàng nhận thức được và thường là không sẵn sàng trả tiền trước. Vì vậy, bạn có thể làm gì để xây dựng một doanh nghiệp bán hàng hóa, nếu bạn không thể thực hiện bằng vốn từ tiền của khách hàng? Có lẽ bạn sẽ cần một đội ngũ sáng lập có các kĩ năng và băng thông có sẵn để tự mình xây dựng sản phẩm (hoặc ít nhất là phiên bản tối thiểu đầu tiên có thể thực hiện được) trong thời gian rảnh rỗi.

"Một số doanh nghiệp sản xuất yêu cầu ít hoặc không yêu cầu phát triển sản phẩm"

Tất nhiên vẫn có một số doanh nghiệp sản xuất yêu cầu ít hoặc không yêu cầu phát triển sản phẩm. A Suit That Fits bán các bộ quần áo được thiết kế và đo riêng tại London, New York và hàng chục thành phố khác, sau đó được cắt may ở Nepal. Người sáng lập công ty Warren Bennett đã xây dựng doanh nghiệp hoàn toàn bằng mô hình vốn từ tiền khách hàng trả trước.[19] Threadless, như chúng ta đã xem trong Chương 4, thuê chính cộng đồng thiết kế mà công ty đang phục vụ thực hiện chức năng thiết kế sản phẩm. Ai nói rằng các mô hình trả trước không thể thực hiện được đối với sản xuất sản phẩm? Chỉ cần một chút khéo léo là đã có thể đi được cả một chặng đường dài!

Cách thức áp dụng các mô hình trả trước

• *Tìm các loại hàng hóa dịch vụ mà mọi người đã quen với việc thanh toán trước rồi đợi những gì họ đã mua hoặc tiêu thụ:* Nhà bán hàng điện tử đang phát triển rất nhanh của Anh là Made.com bán các thiết bị và đồ nội thất gia đình theo thiết kế đặt hàng riêng với giá cả phải chăng. Bằng cách nào? Họ tập hợp các đơn đặt hàng của những người sử dụng, thu tiền đặt trước rồi sau đó mới có hàng đặt theo đơn đặt hàng – chẳng hạn như vải bọc phù hợp cho một cái ghế bành mới. Mọi người đều biết rằng đối với hàng hóa được làm theo đơn đặt hàng thì việc trả trước là hợp lí và chờ giao hàng, vì vậy họ đã thực hiện việc thanh toán trước. Và đối với Made.com, các lợi ích của vốn lưu động đã tạo ra tất cả sự khác biệt. Ning Li, người sáng lập kiêm CEO của công ty ở tuổi 31 đã nhận xét "Chúng tôi có vốn lưu động âm vì chúng tôi đã bán các món đồ trước khi chúng tôi mua nó từ các nhà sản xuất."[20]

"Các khách hàng trả trước của bạn có thể muốn độc quyền sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn"

• Về những hàng hóa độc quyền? Các khách hàng trả trước của bạn có thể muốn độc quyền sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn – có thể không chính xác như những gì bạn đã suy tính. Ray Johnson, một người đã từng kinh doanh và hiện là giám đốc thương mại của Đại học Colorado, cho rằng khi bạn không thể cung cấp được toàn bộ sự độc quyền vì điều đó cản trở bạn phát triển doanh nghiệp của mình, thì bạn có thể cung cấp độc quyền trong diện hẹp, một dạng tường lửa (hẹp ở mức có thể) đối với lĩnh vực sử dụng của khách hàng của bạn: Khách hàng, tuyệt nhiên, có thể sử dụng hàng hóa cho mục đích X, nhưng bạn lại có thể bán hàng hóa cho các mục đích sử dụng khác.[21]

• *Giành được lòng tin và sự tin tưởng của khách hàng:* Không có khách hàng nào tùy tiện trả trước cho một nhà cung cấp mà họ không tin tưởng. Trong một thiết lập B2B, lòng tin và sự tin tưởng có thể được xây dựng giữa các cá nhân thông qua sự tham khảo ý kiến và lời giới thiệu. Đối với người kết nối trực tuyến, điều này khó thực hiện hơn. Bennett của A Suit That Fits đã phải làm việc vất vả, thu thập từng mẩu tin viết trên báo, các giải thưởng và những lời chứng thực trên các trang web đánh giá để xây dựng lòng tin trong những năm đầu.[22] Ngày nay truyền thông xã hội có thể thực hiện một số việc nặng nề này.

Các mô hình trả trước: Những cạm bẫy được xem xét

• *Khách hàng chiếm ưu thế:* Có một cách tốt để dung hòa giữa việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và cho phép các nhu cầu này thay đổi theo hướng chiến lược của bạn. Mặc dù đúc rút được bài học về khách hàng trong quá trình kinh doanh, nhưng các nhu cầu của khách hàng hiện tại có thể không đại diện cho những người khác trong thị trường rộng lớn mà bạn hi vọng sớm được phục vụ.[23]

• *Chúng tôi muốn nó ngay lúc này:* Khách hàng trả trước của bạn có thể trả tiền vì họ rất thiết tha giải quyết vấn đề của họ bằng giải pháp mà họ muốn có*ngay lập tức.* Tuy nhiên, có một vài trường hợp, như Paul Jerde, người chỉ đạo Trung tâm Doanh nghiệp Deming của Đại học Colorado đã lưu ý: "Đôi khi sau đó bạn chẳng nghe thấy tin tức gì từ họ trong vài tháng,"[24] có thể gây khó khăn cho việc hoàn thành dự án và nhận được nốt số tiền còn lại. Xây dựng những mối quan hệ gần gũi với khách hàng để đặt ra các dự tính và ngăn chặn trước các vấn đề như vậy là cần thiết trong các

thiết lập mô hình trả trước ở các doanh nghiệp B2B.

• *Tôi trước!* Jerde cũng chỉ ra rằng, nếu bạn có nhiều khách hàng trả trước, họ sẽ kì vọng bạn đặt các nhu cầu của họ lên trên đầu danh sách của bạn. Do đó, bạn có thể không đủ vốn và không thể làm mọi thứ cùng một lúc. Bạn sẽ gặp phải một số lựa chọn khó khăn về việc những khách hàng nào của bạn sẽ được phục vụ trước.[25]

• *Quên mất bạn là ai:* Các doanh nghiệp dịch vụ thường khao khát trở thành doanh nghiệp sản phẩm. Tại sao lại như thế? Rất khó để mở rộng doanh nghiệp dịch vụ vì phát triển doanh nghiệp đồng nghĩa với việc phát triển (và có lẽ cả đào tạo) đội ngũ phân phối dịch vụ ở mức tương đương. Nhưng như chúng ta đã xem trong Chương 7, doanh nghiệp chuyển từ dịch vụ sang sản phẩm cũng có những thách thức vốn có của riêng họ, và việc chuyển đổi từ một hình thức này sang một hình thức khác khó hơn nhiều so với khi nó ra mắt. Rời mắt khỏi trái bóng dịch vụ, theo đuổi việc chuyển đổi dịch vụ sang sản phẩm, là một cách làm mang tới hiểm họa tiềm tàng.

• *Thiếu rõ ràng trong tầm nhìn của bạn:* Steve Blank, một tác giả, nhà đầu tư và doanh nhân đa ngành nghề, đã chứng kiến các công ty chuyển đổi từ một hướng chiến lược này sang một hướng chiến lược khác, khi các khách hàng trả trước tìm cách thúc đẩy những việc phải làm của các nhà cung cấp của họ.[26] Nói "không" là không dễ khi tiền của khách hàng đang nuôi sống bạn, nhưng đôi khi đó là điều đúng đắn cần phải làm.

• *Khách hàng muốn có vốn chủ sở hữu trong doanh nghiệp của bạn:* Sẽ thật tốt nếu làm khách hàng trả tiền trước cho những hàng hóa/dịch vụ mà họ sẽ được nhận sau đó. Làm cho hoặc cho phép họ có phần vốn chủ sở hữu thường là không tốt. Tại sao? Nhà đầu tư vốn tăng trưởng Hillel Zidel của Kennet Partners giải thích đơn giản thế này: "Chúng tôi không thích điều đó."[27] Cho dù bạn có thể bắt đầu kinh doanh bằng mô hình vốn từ tiền của khách hàng trả trước, thì ở một vài thời điểm bạn có thể muốn tăng vốn thể chế để tài trợ cho việc phát triển hơn nữa sản phẩm hoặc để tăng trưởng nhanh hơn. Tuy nhiên, các nhà đầu tư tương lai có thể thoái chí nếu các khách hàng của bạn ngồi trong hội đồng quản trị hoặc hội nghị cổ đông, khi các mục tiêu của họ có thể bất đồng với các mục tiêu của các nhà đầu tư.

Ray Johnson đồng tình: "Vào một ngày nào đó, bất kì nhà đầu tư chiến lược nào cũng sẽ có sự trục trặc."[28] Vì thế, việc có các khách

hàng trong cấu trúc cổ phần của công ty bạn sẽ đặt bất kì triển vọng gây quĩ nào có thể có trong tương lai vào thế rủi ro. Nhưng bạn có thể nói "không" bằng cách nào nếu họ yêu cầu cổ phần? Mang lại cho họ một vài thứ khác: có thể là lợi thế về mặt thời gian trên thị trường trước khi bạn bán cho người khác; một thỏa thuận không bán (ít nhất là trong một thời hạn nhất định) cho đối thủ cạnh tranh chính của họ; hoặc một độc quyền trong lĩnh vực sử dụng của họ như đã đề xuất ở trên. Tất nhiên phải chắc chắn những gì làm là để đổi lấy các cam kết mua hàng của công ty![29]

• *Khách hàng A hay khách hàng B:* Một số khách hàng có thể không muốn làm ăn kinh doanh với ai đó đang phục vụ đối thủ cạnh tranh chính của họ. Bạn cần phải cẩn thận về việc nhận khoản trả trước của khách hàng A nếu như điều đó có nghĩa là mất đi một cơ hội để phục vụ khách hàng B tiềm năng và hấp dẫn hơn vì những điều đã đề cập ở trên.

Các mô hình đăng kí trước hàng mua và phần mềm dịch vụ (SaaS)

Nếu bạn đã đọc ở Chương 5, bạn sẽ biết rằng tôi đang lo lắng về sự mê hoặc gần đây của việc đăng kí trước hàng mua, dường như nó xảy ra với bất kì hàng hóa dịch vụ nào. Các câu hỏi dưới đây cũng có thể khiến bạn thận trọng. Mặt khác, với sự ra đời của điện toán đám mây, các mô hình đăng kí trước hàng mua đã trở thành mốt thịnh hành trong ngành công nghiệp phần mềm, khi mà các mô hình SaaS giống như Salesforce.com đã được sử dụng rộng rãi. Tôi hoài nghi rằng có một mạng lưới rộng lớn các thiết lập trong đó các mô hình đăng kí trước hàng mua có thể được sử dụng trong việc xây dựng các doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng. Các bài học dưới đây có thể giúp bạn.

Thời điểm áp dụng các mô hình đăng kí trước hàng mua hoặc SaaS để xây dựng một doanh nghiệp gây vốn từ tiền của khách hàng:

• Khi những hàng hóa được mua chóng hỏng hoặc có thể dự đoán lượng tiêu thụ: Tin tức có thể bị tàn lụi; hoa tươi dễ bị héo rữa; tã dùng một lần có thể dự báo được lượng tiêu thụ; trái cây và rau dễ hư hỏng và có thể dự đoán được lượng tiêu thụ. Tờ Financial Times, H.Bloom, Diapers.com và rau hữu cơ được giao hàng theo tuần của Abel và Cole ở Anh đều được hưởng lợi theo đúng bản chất đó. Như chúng ta đã xem trong Chương 5, các mô hình đăng kí trước hàng mua được triển khai ở tất cả các loại danh mục hàng hóa không thực sự chóng hỏng, chỉ đơn thuần là được tiêu thụ, dù

không nhất thiết phải dự báo được: chẳng hạn như đồ vệ sinh cá nhân dành cho nam giới của GuyHaus hoặc các video của Netflix. Cho dù các mô hình đăng kí trước hàng mua có hợp lí hay không – và tạo ra lợi nhuận – thì trong các danh mục như thế này chủ yếu là chức năng tiện lợi, chi phí và dự đoán được lượng sử dụng.

"Cho dù các mô hình đăng kí trước hàng mua có hợp lý hay không thì chủ yếu là chức năng tiện lợi, chi phí và dự đoán được lượng sử dụng"

Nếu đặt trước là rẻ hơn cho khách hàng hoặc mang lại thuận tiện hơn cho lúc đặt hàng lại khi có nhu cầu sử dụng thêm, và nếu mức độ sử dụng có thể dự đoán được, thì các mô hình đăng kí trước hàng mua có thể thực hiện được. Nếu một hoặc nhiều điều kiện trong số này không đáp ứng, hãy cẩn thận.

• *Luôn luôn cho phần mềm, nếu bạn có thể!* Brad Feld, người đã ủng hộ rất nhiều công ty phần mềm dựa trên SaaS, lập luận rằng với các mô hình đăng kí trước hàng mua cho phần mềm, bạn được trả theo thời gian, và luôn thích hợp hơn so với các mô hình bản quyền truyền thống mà bạn phải trả tiền một lần.[30]Nhưng ông cũng chỉ ra rằng bạn có các chọn lựa đối với cả việc thanh toán và giao hàng, có thể trả trước hoặc kéo dài theo thời gian. Theo quan điểm của Feld, nhận được thanh toán cho một mô hình đăng kí trước hàng mua có thể gia hạn (có khả năng là suốt đời) thì tốt hơn so với việc nhận thanh toán một lần.

Cách thức áp dụng các mô hình đăng kí trước hàng mua

• *Hãy thử trước khi bạn mua:* Các mô hình đăng kí trước hàng mua có thể làm giảm các rủi ro của người mua khi đặt hàng một thứ gì đó không hoàn toàn phù hợp, bằng cách cho người mua có thể thử hàng hóa và dịch vụ trong một thời gian và xem xét liệu nó có phù hợp với nhu cầu của họ hay không. Đưa ra một chương trình thử nghiệm trước khi mua với chi phí thấp, rủi ro thấp có thể giảm chi phí để có được khách hàng và cung cấp các số liệu đó ngay từ ban đầu, dựa vào tỉ lệ gia hạn, để chứng tỏ sự thỏa mãn của khách hàng (hoặc là thiếu) đối với việc chào bán.[31]

• *Nắm bắt được các chỉ số đúng:* Như Krishnan Ganesh, người sáng lập của TutorVista, đã chỉ ra trong Chương 5, có hai chỉ số chính thúc đẩy toàn bộ nền kinh tế của các doanh nghiệp theo mô hình đăng kí trước hàng mua: Chi phí để có được một người đăng kí trước hàng mua và giá trị lâu dài của khách hàng, được đo lường bằng lợi nhuận mà họ mang lại trong suốt thời gian họ là khách

hàng của bạn.[32] Tất nhiên khi các chiến thuật thu hút khách hàng phát triển thì chi phí thu hút khách hàng cũng sẽ thay đổi theo. Các loại khách hàng khác nhau – ví dụ như phân khúc thị trường A so với phân khúc thị trường B – sẽ có chi phí thu hút khách hàng khác nhau, và có thể khác cả về giá trị lâu dài nữa. Vì thế, đo lường cả chi phí thu hút khách hàng và giá trị lâu dài của họ đòi hỏi sự tính toán chi tiết và đo lường cẩn thận, theo từng phân khúc. Ngoài ra, theo dõi các phép đo như vậy trên cơ sở tập hợp theo nhóm (ví dụ các khách hàng có được trong một tháng cụ thể) cho phép đo lường tốt hơn mức độ đóng góp của họ vào lợi nhuận, và giá trị suy giảm theo thời gian của họ.[33]

• *Đo lường thời gian hoàn vốn:* Nếu bạn muốn xây dựng một doanh nghiệp đăng kí trước hàng mua có vốn từ tiền của khách hàng, thời gian hoàn vốn trung bình của một khách mới là một chỉ số quan trọng. Bạn cần biết sự đầu tư của bạn trong việc thu hút một khách hàng mới nhanh chóng được hoàn lại như thế nào bằng khoản lợi nhuận đóng góp mà bạn kiếm được trong lần đầu đặt mua hàng của khách hàng. Thời gian hoàn vốn càng ngắn, doanh nghiệp của bạn càng dễ trở thành một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng.

• *Các mô hình miễn phí/cao cấp:* Trong thời đại Internet, một số doanh nghiệp theo mô hình đăng kí trước hàng mua cung cấp miễn phí gói đăng kí cơ bản (phiên bản "miễn phí") với hi vọng một số người sử dụng sẽ sẵn lòng trả tiền thêm để được sử dụng phiên bản cao cấp. Những việc này chỉ xảy ra nếu khách hàng cảm nhận được đủ giá trị bổ sung thêm để trả tiền cho sự nâng cấp. Tôi thích đăng kí trước hàng mua miễn phí của Pandora Radio, nó cho phép tôi nghe thể loại âm nhạc mà tôi thích. Phiên bản cao cấp hứa hẹn không có quảng cáo, nhưng hiếm khi có quảng cáo trên các kênh yêu thích của tôi, vì vậy tôi có ít động lực để nâng cấp. Quả là nhiệm vụ khó khăn khi phải xác định rõ ràng ranh giới giữa những thứ đủ tốt để thu hút các khách hàng đăng kí miễn phí nhưng không cho họ nhiều tới mức chỉ còn rất ít giá trị gia tăng trong việc chuyển sang phiên bản trả tiền.

"Thời gian hoàn vốn trung bình của một khách mới là một chỉ số quan trọng"

Các mô hình đăng kí trước hàng mua: Những cạm bẫy được xem xét

• *Rời bỏ:* Các khách hàng đến và đi. Một sự hiểu biết rõ ràng về các tỉ lệ rời bỏ của khách hàng và lí do tại sao – nhờ vậy bạn có thể làm

giảm các tỉ lệ đó! – là yếu tố cần thiết.

• *Đánh giá quá cao giá trị lâu dài của khách hàng:* Dễ dàng giả định rằng các khách hàng sẽ tiếp tục đăng kí trước hàng mua suốt đời. Nhưng họ sẽ không làm như vậy. Các dự đoán quá mức về giá trị lâu dài (hoặc thời gian hoàn vốn thấp) có thể dẫn tới dành chi phí quá cao cho việc thu hút khách hàng mới mà không mang lại các giá trị bù đắp cho mức phí bạn đã bỏ ra để có được họ. Đây là công thức để hết tiền nhanh chóng!

"Đây là công thức để hết tiền nhanh chóng!"

• *Hiểu sai các số liệu đánh giá trong ngành của bạn:* Khi tăng vốn hoặc bán doanh nghiệp của mình, rất nhiều doanh nghiệp đăng kí trước hàng mua được đánh giá dựa trên giá trị lâu dài của các khách hàng. Phát triển các chiến lược hiệu quả để tăng khả năng giữ chân khách hàng có thể có một tác động cụ thể về những gì mà doanh nghiệp theo mô hình đăng kí trước hàng mua có vốn từ tiền của khách hàng của bạn đáng giá!

• *Những kẻ ăn chực miễn phí:* Như Jules Maltz và Daniel Barney của Institutional Venture Partners đã nhận xét: "Doanh nhân nào không muốn nhìn thấy 100 nghìn, 1 triệu hay 100 triệu người trên khắp thế giới sử dụng sản phẩm của mình? Nhưng nếu những người sử dụng này không bao giờ dẫn tới các khách hàng trả tiền (trực tiếp hoặc gián tiếp), họ có thể trở thành một gánh nặng đắt giá từ từ phá hủy một công ty. Trung bình chỉ từ 2% tới 4% những người sử dụng miễn phí chuyển sang khách hàng trả tiền."[34] Theo Maltz và Barney, chỉ có hai cách để tránh cái bẫy này:

o Khi những người sử dụng miễn phí trở *thành* những người sử dụng trả tiền theo thời gian, do giá trị tăng theo thời gian; ví dụ người sử dụng Dropbox cần thêm dung lượng khi sức chứa ban đầu mà Dropbox miễn phí đã chứa đầy dữ liệu.

o Khi những người dùng miễn phí *lôi cuốn* người dùng trả tiền theo thời gian do tính lan truyền. Mọi khảo sát mà các khách hàng của SurveyMonkey gửi đi – vì miễn phí! – là một quảng cáo thu hút thêm người dùng SurveyMonkey. Một số trong số những người dùng mới sẽ trở thành những người dùng trả tiền tương lai.

• *Sự vắng mặt của yếu tố chóng hỏng và tiêu dùng có thể dự đoán được:* Hãy coi chừng bong bóng ảo của việc cung cấp hầu như bất kì thứ gì trên cơ sở đăng kí trước hàng mua. Với các trường hợp như Tackle Grab (mồi câu cá), PantyFly (quần lót của phụ nữ có

được "tận dụng"?) hoặc Boink Box (đồ chơi tình dục được xếp hạng X, cho những người không muốn nhìn khi mua chúng) thì sao? Như tôi đã viết, trong năm 2013 có ít nhất 135 dự án "sản phẩm đồ hộp" được khởi chạy chỉ tính riêng ở Mỹ, một số thì chán ngắt, một số khác lại nhộn nhịp quá mức. Có bong bóng hình thành ở đây không? Chúng ta sẽ sớm được biết.

Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng

Các mô hình khan hiếm tốt nhất, giống như Zara, tượng trưng cho vẻ đẹp trong mắt tôi. Khi triển khai thực hiện tốt, các mô hình này có thể là một trong số những mô hình khó cạnh tranh nhất, như trong trường hợp của Zara. Đáng buồn thay, khi có nhiều thể hiện chưa tốt về các mô hình bán hàng chớp nhoáng. Chúng trở nên quá thịnh hành vì lợi ích của chính chúng. Việc triển khai lỗi có thể là một trong những nguyên nhân của việc thể hiện kém cỏi của các trường hợp này. Nếu đúng như vậy, các bài học dưới đây có thể được sử dụng cho bạn nếu bạn muốn đi theo con đường bất chấp các rủi ro này.

"Các mô hình này có thể là một trong số những mô hình khó cạnh tranh nhất"

Thời điểm áp dụng các mô hình về sự khan hiếm hoặc bán hàng chớp nhoáng để xây dựng một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng:

• *Nơi có sản phẩm thay đổi nhanh chóng hoặc các sản phẩm thời trang lỗi thời:* Trang phục của phụ nữ có các chu kì thời trang thay đổi rất nhanh: gấu quần cắt cao lên và buông xuống, đồ ôm bó sát người, sau đó lại rộng lùng thùng. Màu tím hoa cà là màu mới được ưa chuộng, rồi sau đó không còn được ưa chuộng nữa. Những thay đổi nhanh này mang hai ý:

o Vào cuối mỗi mùa, các nhà sản xuất luôn luôn có ít nhất một vài hàng thời trang tồn kho quá mức đang sắp trở nên lỗi mốt, nhưng một số người yêu thích thời trang vẫn háo hức muốn mặc. Đây là vấn đề mà các nhà buôn như Vente-privee hay Gilt có thể giải quyết.

o Những người tiêu dùng có ý thức về thời trang, giống như các khách hàng của Zara, muốn các phong cách mới nhất và muốn được nhìn nhận như người đi đầu trong xu hướng thời trang mới. Họ mua thường xuyên để lưu lại các mẫu hiện tại và cũng nhìn thấy tủ đồ của họ trở nên lỗi mốt.

Các yếu tố này có nghĩa là các mô hình về sự khan hiếm trong đó các khách hàng được khuyến khích "mua ngay bây giờ" cộng hưởng với các nhu cầu thời trang của khách hàng.

• *Trong các danh mục hàng hóa, nơi các nhà cung cấp bị phân loại phải đối mặt với sự phân đoạn trong tiếp cận thị trường:* Một yếu tố có thể góp phần vào sự thành công của Zulily chính là có quá nhiều các nhà cung cấp nhỏ sản xuất các sản phẩm dành riêng cho bà mẹ và trẻ nhỏ nhưng lại không có đầu ra tốt. Rất nhiều trong số họ ở qui mô quá nhỏ để có thể đàm phán hiệu quả với các doanh nghiệp bán hàng như Toy "R" của Mỹ, và những khách hàng bán lẻ tiềm năng còn lại của họ thì quá phân tán để đạt được hiệu quả và quá nhỏ, chỉ có thể bán được ở thị trường địa phương. Đối với các nhà cung cấp đó, Zulily giải quyết luôn cả hai vấn đề đã nêu.

"Đối với các nhà cung cấp đó, Zulily giải quyết luôn cả hai vấn đề đã nêu"

• *Tại các thị trường mới nổi:* Ở những nơi như Ấn Độ, hạ tầng cơ sở bán lẻ kém phát triển hơn nhiều so với các nước phát triển. Điều này có nghĩa là, theo quan điểm của một khách hàng, ở bên ngoài các thành phố lớn vốn có một sự khan hiếm về rất nhiều loại hàng hóa. Đó có thể là nơi các chiến lược bán lẻ có vốn từ tiền của khách hàng sử dụng công nghệ điện thoại di động – ở các thị trường mới nổi, việc sử dụng điện thoại di động là phương tiện được tính toán và lựa chọn – và các mô hình về sự khan hiếm (đặt hàng theo phong cách hôm nay, tuần sau bạn sẽ nhận được hàng) sẽ được phát triển để có thể phục vụ các nhu cầu.

Cách thức áp dụng các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng

• *Tránh giữ hàng tồn kho trong các mô hình bán hàng chớp nhoáng:* Nhà đầu tư và là blogger Greg Bettinelli cho rằng một trong những chìa khóa thành công của Zulily đó là nó gần như không có hàng tồn kho. "Mô hình không có hàng tồn kho của họ đã đạt kết quả trong một mô hình vốn lưu động âm tạo nên thành công lâu dài."[36] Tuy nhiên, theo lưu ý của Perry Blacher, một người Anh làm thương mại điện tử kì cựu, thì điều khủng khiếp nằm ở các chi tiết. "Bạn có thể đi tong với hàng hóa tồn kho bất chấp các nỗ lực tột cùng của bạn, vì các khoản lợi nhuận hoặc vì những thùng hàng không được bán hết."[37]

• *Có được các điều khoản từ các nhà cung cấp dài hạn:* Chúng ta đã

biết rằng có được các điều khoản tốt từ các nhà cung cấp là quan trọng trong việc xây dựng hầu hết các loại doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng, vì sự thực là các doanh nghiệp này cũng đã được các nhà cung cấp cấp vốn. Nhưng các điều khoản từ các nhà cung cấp dài hạn là rất quan trọng đối với các mô hình về sự khan hiếm, vì các khách hàng, như trong trường hợp của Zara, không phải lúc nào cũng trả tiền trước để được nhận hàng. Tuy nhiên, có được các điều khoản tốt sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong các danh mục hàng hóa cạnh tranh. Hillel Zidel của Kennet Partners, một nhà đầu tư vào doanh nghiệp bán hàng chớp nhoáng Buy VIP ở châu Âu, nói: "Nhiều thứ đã thay đổi."[38] Khi có quá nhiều nhà buôn theo hình thức bán hàng chớp nhoáng đòi hỏi hàng hóa của họ, thì các nhà cung cấp có thể yêu cầu họ cam kết về số lượng hàng hóa tồn kho và trả tiền theo các điều khoản có lợi hơn cho nhà cung cấp. Vì vậy, theo quan điểm của Zidel, ngoại trừ trong các thị trường mới nổi, nơi cơ sở hạ tầng cho bán lẻ chưa được phát triển thì sự khan hiếm vẫn tồn tại trong các thuật ngữ của người tiêu dùng, còn ở những nơi khác thì "nó đã kết thúc."

• *Khi việc bán hàng đã kết thúc, hãy để cho nó kết thúc thực sự:* Tránh sự cám dỗ của việc đặt hàng thêm. Khi một loại mốt được bán với số lượng lớn đã hết, đó chính xác là điều mà bạn muốn nó diễn ra. Có lẽ sẽ thiết kế và đặt làm một cái gì đó tương tự nhưng hãy để loại mốt kia kết thúc.

"Tránh sự cám dỗ của việc đặt hàng thêm"

Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng: Những cạm bẫy được xem xét

• *Sự thiếu vắng của mặt hàng thời trang thay đổi nhanh chóng hoặc các sản phẩm lỗi mốt:* Như chúng ta đã xem trong Chương 6, có rất nhiều công ty khởi nghiệp đang tìm cách để xây dựng các doanh nghiệp bán hàng chớp nhoáng ở tất cả các loại hàng hóa không thực sự lỗi mốt để thúc đẩy hành vi đặt hàng. Trong các loại hàng hóa như vậy, một mô hình về sự khan hiếm có thể không phải là cách tốt nhất để tiến hành, bất chấp một số lớn các doanh nhân vẫn biểu lộ niềm tin vào điều đó. Thật vậy, một số người mới vào nghề đã chuyển sang các mô hình đăng kí trước hàng mua – cũng có thể không hoạt động, như chúng ta đã xem ở Chương 5! – trong những nỗ lực để duy trì một hình thức khác của sử dụng vốn hiệu quả đã lôi kéo họ đến với kinh doanh ngay từ đầu. Thậm chí công ty mẹ của Zara là Inditex hiện nay đang điều hành các doanh nghiệp bán lẻ dưới tám định dạng bao gồm Oysho (đồ lót) và Zara Home (đồ trang trí nhà),[39] cũng đã phải điều chỉnh các phần

chiến lược ở các định dạng mà thời trang không thay đổi nhanh chóng. Sự khan hiếm không còn là trung tâm ở những định dạng này, và hiệu quả của chuỗi cung ứng huyền thoại được đặt lên hàng đầu.

• Quá nhiều cạnh tranh cho nguồn cung quá ít: Sự tăng trưởng nhanh chóng của hiện tượng bán hàng chớp nhoáng có nghĩa là trong nhiều danh mục hàng hóa, bao gồm cả quần áo thời trang, có quá nhiều nhu cầu truy tìm nguồn cung cấp quá nhỏ bé. Chỉ có hàng sản xuất dư mới có sẵn, vì vậy các nhà sản xuất – luôn sẵn lòng đáp ứng nhu cầu của người mua – đã chuyển sang sản xuất hàng hóa dành riêng cho các nhà buôn bán hàng chớp nhoáng.[40] Tuy nhiên, để đáp ứng cái gọi là điểm giảm giá của các nhà buôn, nhà sản xuất phải làm giảm giá trị của vải hoặc giảm giá trị "tạo sản phẩm". Định vị giá trị ban đầu đối với khách hàng đã không còn ở đó nữa. Nếu bạn không thể tìm được loại hàng hóa kinh doanh an toàn và có được cung cấp độc quyền của hàng sản xuất dư tồn kho, thì có khả năng là, giống như hầu hết những người bắt chước mô hình của Vente-preeve, tăng trưởng doanh số sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc đạt được lợi nhuận.

• *Phải trả quá nhiều để có được các khách hàng:* Có được các khách hàng có khả năng, liên quan đến khoản đóng góp lợi nhuận mà họ mang lại cho bạn theo thời gian, là điều cần thiết. Các vấn đề còn tồi tệ hơn, như Greg Bittinelli đã nhận xét, khi tỉ lệ của hầu hết người mua hàng thương mại điện tử từ ở bất kì trang web nào đều có xu hướng giảm theo thời gian, đặc biệt là trong các doanh nghiệp bán hàng chớp nhoáng.[41] Điều này khiến bạn phải chi trả nhiều hơn để có được khách hàng. "Chúng đòi hỏi một sự hiểu biết và phân tích sâu hành vi mua sắm của các khách hàng," Perry Blacher nói. "Các công ty tốt nhất nên có sự phân tích tốt, cân đối giữa đầu vào và đầu ra theo định hướng dữ liệu."[42]

"Trong nhiều danh mục hàng hóa, bao gồm cả quần áo thời trang, có quá nhiều nhu cầu truy tìm nguồn cung cấp quá nhỏ bé"

• Các chi phí phụ trợ: Vận hành một doanh nghiệp hiệu quả – từ việc phụ trách và tìm nguồn cung ứng sản phẩm phù hợp để thực hiện chương trình khuyến mãi, nhanh chóng hoàn thành đơn đặt hàng của khách – là một việc phức tạp rất khó thành công. Các sản phẩm không phù hợp, việc khuyến mãi sẽ không hiệu quả, hàng sẽ không bán được. Đáp ứng chậm có nghĩa là khả năng trả lại của khách hàng sẽ cao hơn. Đôi khi mức lợi nhuận gộp mà nhiều mô hình về sự khan hiếm để lại quá ít vì những sơ xuất trong việc quản lý những phần để lại làm vốn kinh doanh. "Đáng ngạc nhiên

là những điều này đều không ảo," Blacher nói; thay vào đó họ phải thực hiện với các vấn đề hoạt động thực tế như quản lí phân loại hàng hóa, đàm phán với các nhà cung cấp, quản lý tỉ lệ hàng chọn lọc và *lợi nhuận trên mỗi mét vuông* của các chỗ trên kệ trong trung tâm phân phối.[43] Nếu các hoạt động phụ trợ của bạn không hiệu quả, bạn sẽ có khoảng thời gian khó khăn để xây dựng một doanh nghiệp dựa trên sự khan hiếm có lãi.

Các mô hình từ dịch vụ sang sản phẩm

Hầu như tất cả các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, như tôi đã lưu ý ở ngay đầu chương này, nếu là các ứng cử viên tiềm năng để xây dựng một doanh nghiệp trả trước có vốn từ tiền của khách hàng. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có một ý tưởng kinh doanh sản phẩm mà bạn muốn được tài trợ bằng cách bắt đầu từ một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ? Đối với những người khởi nghiệp, tất cả các nguyên tắc mà tôi đã liệt kê cho các doanh nghiệp trả trước – thời điểm áp dụng, cách thức áp dụng và những cạm bẫy được xem xét – áp dụng khi bạn đã bắt đầu. Nhưng cuối cùng, nếu một doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm là đích đến của bạn, thì bạn sẽ cần thực hiện việc chuyển đổi không dễ dàng từ một doanh nghiệp dịch vụ sang một doanh nghiệp sản phẩm. Sau đây là một số bài học phải lưu tâm về thời điểm bạn đạt đến điểm uốn cong chuyển đổi.

Thời điểm chuyển đổi từ mô hình dịch vụ sang sản phẩm

• *Khi có sự cho phép về mặt công nghệ:* Chuyển đổi từ một doanh nghiệp dịch vụ sang doanh nghiệp sản phẩm thường phải có sự cho phép của công nghệ. CE Info System, như chúng ta đã xem ở Chương 1, có thể phát triển MapmyIndia.com vì Internet biến nó thành có thể. Rock Solid mà chúng ta xem trong Chương 7 có thể tiến hành chuyển đổi vì điện toán đám mây khiến nó có thể. GoViral có thể thực hiện việc chuyển đổi bằng công nghệ để tự động phân phối nội dung các video quảng cáo.

• Khi bạn sở hữu thứ gì đó có giá trị có thể sử dụng mà không cần tới sự có mặt của bạn: Chỉ vì công nghệ làm cho quá trình chuyển đổi của bạn trở nên khả thi, nhưng không có nghĩa là người mua – dù là người mua hiện tại hay người mua mới trong tương lai – sẽ muốn những dịch vụ mà bạn đang cung cấp được phân phối dựa trên một "sản phẩm hóa" độc lập. Joe Clark, người sáng lập kiêm CEO của Prana Business, một công ty tư vấn đã trải qua những vật lộn để chuyển đổi từ dịch vụ sang sản phẩm để tìm kiếm một doanh nghiệp "có thể mở rộng," đã xác định một cơ hội để biến

phương pháp tiếp cận độc đáo của công ty thành chiến lược thực thi sẵn có cho các nhà tư vấn khác. Nhưng ông và nhóm làm việc của ông đã phải xây dựng một công cụ trực tuyến, làm cho công cụ đó dễ dàng sử dụng đối với các tư vấn khác, bán và giao nhận, và có được mô hình giá phù hợp để cả doanh nghiệp của Prana và các công ty tư vấn là khách hàng mới của ông đều đạt được lợi nhuận nhờ sử dụng những công cụ mới này.[44] Prana đã tạo ra một qui trình tốt, nhưng việc có được những chi tiết phù hợp thường là khó hơn rất nhiều so với lúc mới nhìn vào.

Cách thức áp dụng các mô hình dịch vụ sang sản phẩm tại thời điểm chuyển đổi

• *Lặp lại đối với khách hàng mục tiêu đã tham gia:* Trường hợp dù đã dồn gần như toàn bộ các nỗ lực để phát triển sản phẩm như phiên bản đầu tiên của sản phẩm vẫn chưa hoàn hảo. Clark nhớ lại: "Chúng tôi phải tinh chỉnh lại mô hình." Sự tham gia của các khách hàng mục tiêu vào sự phát triển sản phẩm của bạn là rất quan trọng.[45]

"Những hi vọng và giả định ban đầu của bạn về cách thức và số tiền ai đó sẽ trả cho bạn có thể là sai"

• *Khám phá các mô hình giá khác nhau:* Những hi vọng và giả định ban đầu của bạn về cách thức và số tiền ai đó sẽ trả cho bạn để mua *sản phẩm* của bạn – đoán chừng có thể ít hơn số tiền chọ đang trả cho *dịch vụ* của bạn – có thể là sai.[46] Bạn sẽ cần thử nghiệm một số lựa chọn thay thế và lựa chọn nào hiệu quả.

Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm: Những cạm bẫy được xem xét

• *Sai đội ngũ quản lí:* Các doanh nghiệp dịch vụ và sản phẩm đòi hỏi các kĩ năng thiết lập khác nhau.[47] Bạn đã có những kĩ năng và chuyên môn mới mà bạn sẽ cần chưa? – giống như GoViral và Rene Rechtman đã làm, chúng ta đã xem trong Chương 7, để tận dụng hết các tiềm năng đang nằm ở phía trước? Nếu không bạn sẽ có thể rơi vào thất bại ám ảnh mà Brad Feld gọi là "các lỗi của tân binh, chủ yếu là tự gây ra."[48]

• *Sai mối quan hệ:* Để thực hiện việc chuyển đổi, bạn có thể cần nhiều loại quan hệ khác nhau hơn so với hiện tại – với các loại nhà cung cấp khác nhau và có lẽ cả nhóm khách hàng cũng khác nhau. Bạn đã có chưa? Bạn có thể xây dựng các mối quan hệ đó không?

• *Màu đỏ chuyển sang màu đen:* Có lẽ việc chuyển đổi của bạn sẽ kéo theo một khoản đầu tư đáng kể. Bạn đã chuẩn bị để thực hiện và vốn để đầu tư nếu nó biến công ty đang sinh lời của bạn thành một công ty không sản sinh ra lợi nhuận trong một khoảng thời gian, với hi vọng rằng bạn sẽ trở lại có lợi nhuận và tăng trưởng sau chuyển đổi sẽ nhanh hơn? Randy Komisar của Kleiner Perkin đã nói một cách rõ ràng: "Bạn đã chuẩn bị để chuyển từ màu đỏ sang màu đen chưa?"[49] Và nếu bạn sẵn sàng thực hiện điều đó, bằng tất cả những điểm cộng và các vấn đề nhỏ có liên quan? Như tôi đã nói với các sinh viên của mình: "Cái ngày mà bạn lấy được một đô-la, một đồng bảng Anh hay đồng rupee từ các quĩ đầu tư mạo hiểm sẽ chính là ngày mà bạn đồng ý bán doanh nghiệp của mình."

"Bạn đã chuẩn bị để chuyển từ màu đỏ sang màu đen chưa?"

• *Thiếu kỉ luật:* Theo quan điểm của Steve Blank, các mô hình dịch vụ sang sản phẩm "đòi hỏi sự kỉ luật vô cùng nghiêm khắc."[50] Rất dễ dàng mất phương hướng, chiến lược không rõ ràng và bất chấp những nỗ lực tột cùng của bạn, như Blank đã chỉ ra, một doanh nghiệp sản phẩm "có thể không bao giờ tới."[51]Rechard Gourlay của Suxxes Place Ventures cũng nhìn thấy những thách thức tương tự. "Có được sản phẩm phù hợp có nghĩa là đáp ứng đủ các nhu cầu khách hàng vất vả hơn nhiều so với chỉ đứng nhìn."[52]

• *Chuyển sự chú ý của bạn ra khỏi doanh nghiệp dịch vụ:* Như Prana Joe Clark đã chỉ ra: "Tôi vẫn cần bơ để phết lên bánh mì."[53] Lấy đi thời gian dành cho bán hàng và phân phối các dịch vụ của bạn nghĩa là doanh thu từ dịch vụ của bạn có thể sẽ sa sút. Bạn đã chuẩn bị cho điều này chưa, và có đệm cho sự sa sút này chưa?

Các điểm xuất phát dành cho hành trình gây dựng vốn từ tiền của khách hàng

Bạn muốn bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng. "Nhưng tôi nên bắt đầu như thế nào?" bạn hỏi. May mắn là có một số điểm xuất phát tốt có thể cung cấp một nền tảng hữu ích cho việc thực hiện hành trình của bạn.

• *Tìm được tổ chức ươm tạo hoặc tăng tốc phù hợp:* Có quá nhiều doanh nghiệp được ươm trong nhà kính, được tập trung xây dựng để có được tài trợ của các quĩ đầu tư mạo hiểm. Đó là mục tiêu cao cả đối với một số doanh nhân, nhưng lại không phải là mục tiêu mà chúng ta tìm kiếm ở đây, ít nhất là không tìm quá sớm. Dù sao, ưu điểm lớn nhất của một chương trình ươm tạo và tăng tốc

chính là các nhà đầu tư luôn muốn biết các kết quả kinh doanh mà bạn đạt được có phải là những thông số có ý nghĩa về khách hàng và những gì khách hàng nhất định phải có. Và mặc dù nhiều người trong số họ không thực sự nói trực tiếp rằng họ cũng thích sự hiệu quả về vốn. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi sau đó phần lớn các doanh nghiệp khởi nghiệp mà TechStars mời tham gia vào hệ thống đã "phải lòng" ba trong số năm danh mục kinh doanh do khách hàng tài trợ: các công ty đang xây dựng các mô hình kết nối cung – cầu, các mô hình trả trước và các mô hình về sự khan hiếm. Nếu bạn có thể tìm được một tổ chức ươm tạo ở khu vực bạn kinh doanh để tham gia với tư duy gây dựng vốn từ tiền của khách hàng và cho rằng bạn đáp ứng được các bài kiểm tra của họ, bạn sẽ có thể nhận được nhiều lời khuyên tốt từ tổ chức đó, và cả các mối quan hệ tốt nữa.

"Có quá nhiều doanh nghiệp được ươm trong nhà kính, được tập trung xây dựng để có được tài trợ của các quĩ đầu tư mạo hiểm"

• *Gặp được nhà đầu tư thiên thần phù hợp:* Một số nhà đầu tư thiên thần "hiểu rõ" và từ lúc họ gặp bạn, họ sẽ "quay" bạn bằng những câu hỏi về các khách hàng – thay vì hỏi các câu hỏi về các bảng tính của bạn, những thứ chẳng mang lại điều gì. Những người khác thì không hiểu như vậy. Nếu họ – hoặc bạn, trong trường hợp bạn là một nhà đầu tư thiên thần – bắt đầu với những con số, đó có thể là một tín hiệu xấu. Hầu hết họ đều thích được "thử nghiệm trên đường" đối với những người nhận đầu tư tiềm năng của họ trước khi kí giấy chi tiền, một ý tưởng vô cùng tốt, thậm chí ngay từ đầu bạn không muốn tiền của họ, bạn có thể muốn sau này khi mô hình vốn từ khách hàng của bạn đã được chứng minh và sẵn sàng để phát triển. Vì vậy, tìm hiểu một số nhà đầu tư thiên thần – trước khi bạn cần tiền để phát triển – không phải là một ý tưởng tồi. Thực tế là lúc này bạn không tìm kiếm một tấm séc, trong khi bạn chứng minh quan niệm về sự thu hút vốn từ tiền của khách hàng, có thể sẽ khiến bạn tách biệt với phần lớn những người đang gõ cửa các nhà đầu tư thiên thần. Nhưng hãy cẩn thận, độ nghiêng của đường cong đối với hiệu suất của các nhà đầu tư thiên thần – bạn có thể nhớ lại bài học khắc nghiệt của nó từ Chương 1 – có lẽ là còn lệch hơn với đường cong tương ứng của các quĩ đầu tư mạo hiểm. Vì vậy, cần *thận trọng* tiến hành thẩm định đối với các nhà đầu tư thiên thần của bạn.

"Một số nhà đầu tư thiên thần "hiểu rõ," nhưng người khác thì không"

• *Tham gia "khởi nghiệp cuối tuần":* Bạn có thể ngạc nhiên khi biết

rằng Rover.com được trình bày trong Chương 3 đã bắt đầu sự nghiệp của họ tại một buổi khởi nghiệp cuối tuần ở Seattle, nơi các ý tưởng được hình thành và bắt đầu.[54] Trong khi Rover chọn lựa nhận được vốn ngay từ đầu để phát triển nhanh chóng thì bạn và những doanh nhân có cùng sở thích mà bạn gặp tại các buổi cuối tuần có thể nỗ lực tập trung vào một hoặc nhiều mô hình vốn từ khách hàng và xem đó như là một điểm tựa cho công việc của mình.

Vậy bạn đang chờ đợi điều gì? Tại sao không phải bây giờ?

Tôi đã bắt đầu cuốn sách này bằng việc nói rõ một số lí do tại sao trong rất nhiều trường hợp tăng vốn quá sớm là một ý tưởng tồi, và tại sao, nếu bạn là một doanh nhân đầy tham vọng, thì việc tạo cho bạn sự tài trợ từ các khách hàng của bạn là cách tốt hơn để thực hiện. Điều này cũng đúng đối với các doanh nhân đọc cuốn sách ở thời điểm này cũng hoàn toàn phù hợp với các doanh nhân trong các công ty đã được thành lập. Nếu bạn là một trong số những nhà đầu tư thiên thần – hoặc người hỗ trợ trong các tổ chức ươm tạo hoặc tăng tốc – những người cũng đã đọc cuốn sách này, bạn sẽ nhận trước khi thực hiện đầu tư vào các công ty non trẻ, hầu hết các doanh nhân đều muốn tạo ra rất nhiều ý nghĩa cho họ và cho cả bạn, và cũng có khả năng cải thiện lợi tức đầu tư của bạn.

Vì vậy, dù bạn là ai trong số những người đã đọc cuốn sách "Kinh doanh bằng tiền của khách hàng", thì lúc này bạn cũng đã nhận ra rằng xây dựng một doanh nghiệp có vốn từ tiền của khách hàng là việc có thể thực hiện được... Không, đây không phải là ảo ảnh! Bạn cũng đã được xem các câu chuyện truyền cảm hứng về các doanh nhân và công ty của họ đã thành công trong việc áp dụng các mô hình vốn từ tiền của khách hàng. Vì thế, hãy kết thúc bằng cách tóm tắt các lý do tại sao bạn nên thực hiện điều đó *ngay bây giờ* - hoặc, nếu bạn là một nhà đầu tư thiên thần, tại sao bạn nên giữ liên lạc hoặc tư vấn cho người đang thực hiện điều đó với mục đích hỗ trợ doanh nghiệp của họ sau này, khi sự thu hút khách hàng đã được chứng minh.

Bạn sẽ hỏi tại sao lại bây giờ? Thế tại sao lại *không phải* là bây giờ? Ai đó đang đi dưới phố hoặc đi khắp thế giới có lẽ cũng đang làm những việc có khá nhiều ý tưởng giống bạn. Nếu họ đang bận đuổi theo các nhà đầu tư còn bạn thì lại tập trung vào các khách hàng thì tôi cược rằng bạn sẽ thắng trong cuộc đua này. Và tôi cũng cược là bạn sẽ vui hơn. Như hồi tưởng của Erick Mueller, một doanh nhân và là chủ sở hữu nhiều công ty, về các hành trình

kinh doanh đã qua của ông, một vài hành trình trong số đó có các nhà đầu tư bên ngoài và một vài hành trình thì không. “Giải quyết các vấn đề của khách hàng thú vị hơn nhiều so với việc thỏa mãn các nhà đầu tư. Tôi muốn giải quyết vấn đề của khách hàng hơn là giải quyết vấn đề của nhà đầu tư.”[55] Walter Chen, người sáng lập của iDoneThis cũng đồng tình. “Tôi đã lưu ý rằng các câu hỏi mà các khách hàng của chúng tôi hỏi là khác nhau. Không giống như các câu hỏi của các quĩ đầu tư mạo hiểm, các câu hỏi của các khách hàng ít tập trung vào mức độ của cơ hội và họ muốn tập trung vào sản phẩm cũng như sức truyền cảm đằng sau nó, và đó là cách chúng tôi hiểu nhau hơn.”[56]

“Bạn sẽ hỏi vì sao lại bây giờ? Thế tại sao lại không phải là bây giờ?”

Cuối cùng, như bậc thầy về tài chính doanh nghiệp của Trường Kinh doanh Harvard, Bill Sahlman, khẳng định: “Đồng tiền tốt nhất là đồng tiền đến từ các khách hàng, không phải từ các nhà đầu tư… Bán được một sản phẩm hoặc dịch vụ ngay từ những ngày đầu kinh doanh của công ty sẽ cung cấp phản hồi tuyệt vời và tiền cần thiết để tinh chỉnh ý tưởng.”[57] Vì thế, cần khẳng định một lần nữa trước khi tôi khép lại cuốn sách này, nếu bạn có thể, hãy kiếm những đồng tiền đầu tiên từ khách hàng của bạn, chứ không phải từ các nhà đầu tư. Khi tới thời điểm thích hợp thì mới huy động vốn từ nhà đầu tư, nếu đó là điều phù hợp phải làm trong tình huống của bạn. Và khi nào thì đó là điều phù hợp phải làm? Steve Blank, một nhân vật kỳ cựu của phong trào khởi nghiệp tinh gọn, nhà đầu tư thiên thần tích cực và là người tư vấn, đã nói một cách đơn giản: “Khi công ty có thể nhân rộng hoặc mở rộng, khi đó mới huy động tiền.”[58] Vì vậy, hãy chọn lựa mô hình của bạn – có một danh sách năm mô hình để chọn lựa – và đưa nó vào hành trình kinh doanh của bạn. Tôi chúc bạn may mắn!

Lời cảm ơn

Giống như hầu hết những công việc ý nghĩa mà tôi đã tham gia, cuốn sách này là nỗ lực của cả nhóm ngay từ khi mới bắt đầu. Nó bắt đầu bằng các sinh viên của tôi, những người có nỗ lực đáng ghi nhận để hình thành và xây dựng một danh sách lớn các doanh nghiệp đặc biệt. Họ đã truyền cảm hứng cho tôi và cho những người khác. Người nổi bật nhất trong số các sinh viên này là Nell Derick-Debevoise.

Sau khi lấy được tấm bằng MBA ở Columbia và Trường Kinh doanh London, cũng như trong lúc đang điều hành hoạt động kinh doanh riêng của mình ở Inspring Capital (www.inspringcapital.ly), Nell đã vui lòng chia sẻ một phần thời gian của cô để hỗ trợ tôi trong dự án nghiên cứu liên quan tới cuốn sách này. Sự kiên trì của cô trong việc xác định và xem xét hàng chục công ty cũng như khả năng sắp xếp các bài học mà chúng ta học hỏi được từ các công ty này, cũng như từ các doanh nhân thành lập và phát triển các công ty đó – thành một chuỗi các trường hợp mạch lạc, dễ dàng tiếp cận là rất quan trọng. Công việc của cô có thể mang lại cách nhìn thấu đáo về hệ thống các mô hình vốn từ tiền của khách hàng và mang những câu chuyện đó vào cuộc sống. Cảm ơn Nell! Nếu không có bạn – chưa kể đến sự kiên nhẫn và hài hước của bạn đối với tôi! – cuốn sách này đã không thể ra đời.

Cũng xin gửi lời cảm ơn tới những ai đã vui lòng đồng ý tham gia các cuộc phỏng vấn dài và chi tiết mà Nell và tôi đã thực hiện, đặc biệt là những người mà câu chuyện của họ được lược tả trong một vài trường hợp của cuốn sách này: Rakesh và Rashmi Verma của MapmyIndia và cả Rohan Verma nữa; Rud Browne của Ryzex; Sam Pollaro của Petals for the People và Bryan Burkhart của H.Bloom; Jimmy Maymann và Claus Moseholm của GoViral; và Asngel Pérez của Rock Solid.

Cho dù các nguồn xuất phát từ các cuộc phỏng vấn hay từ các số liệu thứ cấp, các trường hợp điển hình đã đưa từng chương vào cuộc sống chỉ là phần chóp nổi của tảng băng trôi. Nhiệm vụ nghiên cứu khó khăn hơn của tôi là tìm kiếm các thông tin chi tiết từ các doanh nhân và các nhà đầu tư có kinh nghiệm thực sự trong việc triển khai thực hiện các mô hình vốn từ tiền của khách hàng. Tên tuổi của họ quá nhiều để gửi lời cảm ơn ở đây, nhưng được nhắc đến cùng với các bài học mà họ đã cung cấp trong Chương 8 và đôi khi ở những chương khác. Hầu hết những ý tưởng hữu ích và các cách thực hiện tốt nhất được tìm thấy trong cuốn sách này là của họ. Bất kì lỗi nào trong việc diễn giải đều thuộc về cá nhân tôi.

Tất nhiên việc thực hiện bất kì dự án nghiên cứu có tính bao quát nào và việc diễn giải các kết quả cũng sẽ được đưa tới cho mọi người, nhưng cũng cần đặt nó vào bối cảnh phù hợp. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới Trường Kinh doanh London vác các đồng nghiệp của tôi tại đây đã cung cấp một bối cảnh nghiên cứu dồi dào cũng như đã tài trợ hào phóng cho nghiên cứu, để tôi có thể tiếp tục thực hiện.

Trong giai đoạn cuối của nghiên cứu, khi tôi bắt đầu sắp xếp các ý trong bản thảo thô đầu tiên thành khuôn hình mạch lạc, với sự thông minh của Richard Narramore, biên tập viên của tôi tại Nhà xuất bản Wiley, đã làm cho nó tỏa sáng. Cảm ơn Richard vì sự tin tưởng của anh vào dự án này, vì sự giúp đỡ để làm sắc nét hơn các thông điệp và làm cho các thông điệp này trở nên dễ tiếp cận hơn so với bản thân chúng vốn có. James Fraleigh sau đó đã làm một công việc tuyệt vời, đó là trau chuốt các câu văn để làm cho chúng trở nên rõ ràng hơn và dễ đọc hơn. Xin được ngả mũ kính phục anh, James! Lời cảm ơn của tôi cũng được gửi tới Tiffany Colón của Nhà xuất bản Wiley, người đã luôn vui vẻ để giữ cho chúng tôi đi đúng hướng.

Cuối cùng, tôi xin được cảm ơn tới mẹ tôi, Alice Mullins và người cha đã quá cố của tôi, Jack Mullins, vì bằng mọi cách họ đã truyền đạt cho tôi, khi còn là cậu bé năng động và tràn đầy năng lượng, rằng đọc và viết cũng thú vị như chơi đá bóng trên sân hay chơi bóng rổ ở trường vậy. Cảm ơn mẹ vì tất cả những đêm làm việc và giúp tôi tinh chỉnh các bài luận ở trường học, mang lại cho tôi niềm vui lớn lao về sau này! Lời cảm ơn của tôi cũng được gửi tới Donna, người vợ tuyệt vời trong hơn 40 năm qua của tôi, người đã dung thứ khi nhận ra "mặt sau của tôi", hơn cả là lúc tôi thay đổi nghề nghiệp khi làm tiến sĩ ở tuổi trung niên. Cô ấy cũng đã hiểu mặt đó của tôi hơn trong mùa hè năm 2013, thời điểm phần lớn

nội dung cuốn sách đã được viết ra. Không nghi ngờ gì về việc cô ấy thích chúng tôi đi tản bộ hoặc đi du lịch. Và dù có lẽ muốn tôi chậm lại một chút, Donna vẫn là một người bạn đồng hành duyên dáng và ủng hộ tôi trên mọi bước đường khi cô ấy biết rằng "chậm" và "dừng lại" chỉ đơn giản là không có trong từ vựng của tôi. Nhưng bằng cách này hay cách khác, cô ấy vẫn yêu và ủng hộ tôi vô điều kiện.

Tôi xin kết thúc bằng việc gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới hàng trăm triệu doanh nhân – bao gồm cả những người ẩn mình trong các xó xỉnh của những công ty lớn, ở các thành phố lớn hay ở các ngôi làng xa xôi hẻo lánh ở những nơi như Ấn Độ và châu Phi – những người bằng sự sáng tạo và khéo léo đã làm cho thế giới quay tròn. Tôi cho rằng phần còn lại của thế giới kinh doanh có rất nhiều điều học hỏi từ họ, như các câu chuyện trong cuốn sách này đã chứng thực. Không có các sinh kế mà họ tạo ra, cả trực tiếp lẫn gián tiếp, và không có những sự đổi mới của họ đang làm thay đổi thế giới của chúng ta với tốc độ ngày càng tăng thì cuộc sống của chúng ta sẽ kém thú vị và kém thỏa mãn hơn, chắc chắn là như vậy. Cảm ơn tất cả các bạn!

John Mullins

London và Colorado

Tháng 3 năm 2014

http://faculty.london.edu/jmullins

www.thecustomerfundedbusiness.com

www.johnwmullins.com

Các ghi chú

Tại sao lại có cuốn sách này?

1. David S. Rose, bình luận trong "Có bao nhiêu dự án khởi nghiệp ở nước Mỹ nhận được tài trợ vốn ban đầu/vốn đầu tư mạo hiểm mỗi năm?" Quora, ngày 21 tháng 4 năm 2012, www.quora.com/Venture- Capital/how-many-start-ups-in-the-US-get-seed-VC-funding-per-year; trang web Gust, truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, www.gust.com.

2. Laura Montini, "Các dự án khởi nghiệp nhìn thấy nhiều giao dịch tài trợ vốn ban đầu trong năm 2013," Inc., tháng 3 năm 2014, www.inc.com/laura-montini/startups-are-finding-seed-funding-easier-to-come-by.html?cid=em01011week09day28c.

3. Fred Wilson, "Tối đa hóa đường băng có thể làm tối thiểu hóa thành công", (blog) VC, ngày 18 tháng 9 năm 2018, www.avc.cpm/a_vc/2013/09/maximizing-runway-can-minimize- sucess.html.

4. Mark Suster, "Tại sao bạn cần kiếm tiền đúng thời điểm," (blog) Both sides of the Table, ngày 16 tháng 7 năm 2013, www.bothsidesofthetable.com/2013/07/16/ring-the-feeaking-cash- register/.

5. Bill Joy, "Vấn đề lớn: Các công ty lớn có thể đổi mới bằng cách nào," Fortune, ngày 15 tháng 11 năm 2004, trang 214.

6. John Mullins, "Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới: Các doanh nhân và các giám đốc điều hành nên làm gì trước khi ra mắt một dự án khởi nghiệp tinh gọn", hiệu chỉnh lần thứ nhất. (London: Nhà xuất bản Pearson/FT, 2003) và hiệu chỉnh lần 4 (London: Nhà xuất bản Pearson/FT, 2013).

7. John Mullins và Randy Komisar: "Thực hiện kế hoạch B: Dù phải phá vỡ một mô hình kinh doanh tốt hơn" (Boston: Harvard Business Review Press năm 2009).

Chương 1: Mong muốn gọi vốn từ cộng đồng? Thỏa mãn các quĩ đầu tư mạo hiểm? Nhượng bộ trước giám đốc tài chính của bạn?: Sự kì diệu của sức hút và cuộc cách mạng vốn từ tiền của khách hàng

1. Trường hợp điển hình của Vermas được dựa trên cuộc phỏng vấn với Rakessh, Rashmi và Rohan Verma tại New Delhi ngày 24 tháng 6 năm 2012.

2. Peter Drucker, "Đổi mới và doanh nghiệp", in tái bản có chỉnh sửa (New York: Harper Business năm 2006).

3. Rud Browne, Phỏng vấn với tác giả, ngày 2 tháng 12 năm 2013.

4. Erika Brown Ekiel, "Bảng hỏi lấy ý kiến doanh nhân: Brian Chesky, đồng sáng lập Airbnb," Greylock Partners, ngày 8 tháng 4 năm 2011, http://greylockvc.com/post/47569079798/the-entrepreneur- questionaire-brian-chesky.

5. Các số liệu tính đến tháng 12 năm 2013. Nguồn: Airbnb.com

6. TFW Bureau, "Du lịch tới New Heights," Franchise India, ngày 22 tháng 3 năm 2011, www.franchiseindia,com/magazine/2011/top-franchise/debutant/via_120.

7. Prashant K. Nanda, "Pearson mua lại toàn bộ TurtoVista, LiveMint, 24 tháng 2 năm 2013, www.livemint.com/Companies/LkipTPnsANIBwtrLBJOnHJ/Pearson-acquires-whole-of-TutorVista.html

8. "Vente-privee.com", Wikipedia, bản sửa gần nhất ngày 22 tháng 1 năm 2014, http://en.wikipedia.org/wiki/Vente-privee.com

9. Mike Butcher, "AOL châu Âu thu mua hệ thống phân phối video có tên tuổi Goviral với giá 96,7 triệu," (blog) TechCrunch ngày 31 tháng 11 năm 2011, http://techcrunch.com/2011/01/31/aol-europe-acquires- branded-video-distribution-network-goviral-for-96-7-million/.

10. Cuốn sách tốt nhất trong thể loại này, theo tôi, là cuốn Khởi động doanh nghiệp của bạn của Greg Gianforte (Avon, MA: Adams Media, 2005) và tiếp theo là một phần của cuốn Làm nhanh hơn của David Cohen và Brad Feld (Hoboken, NJ: John Wiley and son, 2010).

11. Xem Javier Rojas: "Khởi động doanh nghiệp của bạn để thành

công: Biết được thời điểm và cách để tiếp cận các quĩ đầu tư mạo hiểm." (sách trắng, Kennet Partners, 2008), www.kennet.com/ ideas- resources/whitepaper-bootstrap-your-business-for-success/.

12. Harry McCracken, "Tổ chức kinh tế Kickstarter," tạp chí Time, ngày 1 tháng 10 năm 2012, www.time.com/time/magazine/ article/0,9171,2125023,00.html.

13. Ethan Mollick, "Các động lực huy động vốn từ cộng đồng: Nghiên cứu thăm dò," Journal of Business Venturing 29, số 1 (tháng 1 năm 2014): 1-16; Abigail Tracy, "Mốc chin con số của Kickstarter," Inc ngày 3 tháng 3 năm 2014, www.inc.com/abigail-tracy/kickstarter-raise-over-one- billion-in-pledges.html?cid=em01011week10day03d.

14. Chase Hofberger, "Inocente': Một giải Oscars lớn dành cho Kickstarter," Daily Dot, ngày 25 tháng 2 năm 2013, www.dailydot.com/entertaiment/ inocente/kickstarter-oscars-win-documentary/.

15. Tim Bradshaw, "Các tổ chức khởi nghiệp gọi vốn cộng đồng đối mặt với các thách thức về sản xuất", Financial Times, ngày 5 tháng 5 năm 2013, www.ft.com/intl/cms/s/0/56a05e82-b34f-11e2-95b3-00144feabdc0.html#az2ZhK9Pazae.

16. Mollick, "Các động lực huy động vốn từ cộng đồng".

17. Gary Dushnisky phỏng vấn Dan Marom, đồng tác giả cuốn Cuộc cách mạng gọi vốn từ cộng đồng, "Gọi vốn từ cộng đồng," Đánh giá chiến lược kinh doanh, tháng 3 năm 2014, http://communication.london.edu/go/ asp?/bLBS001/mLNTHEAG/uRNIL/x9AA3FAG.

18. Cùng trích dẫn số 17.

19. Cùng trích dẫn số 17.

20. Bradshaw, "Các doanh nghiệp khởi nghiệp gọi vốn từ cộng đồng".

21. Cùng trích dẫn số 20.

22. Michael Blanding "Các vấn đề và các hứa hẹn của gọi vốn từ cộng đồng," Forbes, đóng góp bởi HBS Working Knowledge ngày 1 tháng 7 năm 2013, www.forbes.com/sites/

hbsworkingknowledge/2013/ 01/01/the-problems-abd-promises-of-crowndfunding/.

23. Cohen và Feld, Làm nhanh hơn, 203-4.

24. Todd Hixon, "Xuân về ở quĩ đầu tư mạo hiểm," Forbes, ngày 18 tháng 9 năm 2013, www.forbes.com/sites/toddhixon/2013/009/18/spring- in-venture-capital.

25. McCracken, "Tổ chức kinh tế Kickstarters".

26. Hixon, "Xuân về ở quĩ đầu tư mạo hiểm".

27. Henry Mance, "Thời kì rực rỡ của quĩ đầu tư mạo hiểm ở Anh chạy chậm lại", Financial Times Tech Hub, ngày 21 tháng 7 năm 2013, www.ft.com/intl/cms/s/0/924b8050-f09a-11e2-929c-00144feabdc0- html?ftcamp=crm/email/2013722/nbe/UKMorning- Headlines/product#az2ZhK9Pzare.

28. Hixon, "Xuân về ở quĩ đầu tư mạo hiểm."

29. John Swartz, "Twitter IPO tại sàn công nghệ Kick Start," US Today, ngày 13 tháng 9 năm 2013, 1A-2A.

30. Đối với một cách tiếp cận có hệ thống để đánh giá các cơ hội kinh doanh, có một cuốn sách rất hay khác mà bạn có thể muốn đọc – cuốn sách đầu tiên của tôi xuất bản năm 2003 – John Mullins, Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới: Các doanh nhân và các giám đốc điều hành nên làm gì trước khi ra mắt một dự án khởi nghiệp tinh gọn, hiệu chỉnh lần thứ 4 (London: Nhà xuất bản Pearson/FT 2013). Theo đuổi một cơ hội thiếu hụt nền tảng là một con đường chắc chắn dẫn tới thảm họa. Từ quan điểm xã hội, nó thậm chí còn tồi tệ hơn cả việc lãng phí thời gian và năng lực kinh doanh. Ai vậy? Hi vọng đó không phải là bạn!

31. Trích dẫn trong "Vốn đầu tư mạo hiểm đã biến đổi từ một điều không thực tế sang một điều khác," Knowledge @ Wharton, ngày 16 tháng 1 năm 2002, http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/venture- capital-has-gone-from-unreality-to-another/.

32. Alistair Barr và Clare Baldwin, "IPO lớn nhất của Groupon đối với công ty web Mỹ kể từ sau Google," Reuters, ngày 4 tháng 11 năm 2011, www.reuters.com/article/2011/11/04/us-groupon-idUSTRE7A352020111104.

33. Jonathan Weil, "Vụ tai tiếng IPO của Groupon là qui định bẩn thỉu," Bloomberg Opinion, ngày 4 tháng 4 năm 2012, www.bloomberg.com/ news/2014-04-04/groupon-ipo-scandal-is-the-sleaze-that-s-legal.html

34. Jonathan Weil, "Vụ tai tiếng IPO của Groupon là qui định bẩn thỉu," Bloomberg Opinion, ngày 4 tháng 4 năm 2012, www.bloomberg.com/ news/2014-04-04/groupon-ipo-scandal-is-the-sleaze-that-s- legal.html; và Micheal J. de la Merced, "Các cổ phiếu của Groupon rơi vào xét duyệt lại," DealBook, ngày 30 tháng 3 năm 2012, http://dealbook.nytimes.com/2012/03/30/ restating-earnings- groupon-disclose-accounting-issues/.

35. Cùng trích dẫn trên của de la Merced.

36. M.G., "Giảm giá", (blog) Schumpeter, The Economist, ngày 1 tháng 3 năm 2013, www.economist.com/bog/ schumpeter/2013/03/goupon- fires-its-boss.

37. Xem lịch sử giá hai năm cổ phiếu của Groupon, http:// finance.yahoo.com/echarts?s=GRPN+interactive#symbol=grpn; range=2y;compare=;indicator=volume;charttype=area;crosshair=on;ohlcvalues=0;logscale=off;source=undefined.

38. Trường hợp điển hình của Vermas dựa trên phỏng vấn với Rakesh, Rashmi và Rohan Verma tại New Delhi, ngày 24 tháng 6 năm 2012.

Chương 2: Các mô hình vốn từ tiền của khách hàng: Sự ảo tưởng hay tư duy? Cũ hay mới?

1. Trừ khi được ghi chú khác, câu chuyện về Christopher Columbus và Nữ hoàng Isabella có nguồn từ thông tin Cordoba, "Columbus, Nữ hoàng Isabella và Vua Ferdinand ở Cordoba: Những mối liên kết thực sự," truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, www.infocordoba.com/spain/ andalusia/cordoba/articles/ christopher_columbus_isabella_ferdinand. html.

2. Melanie Filiziani và Lynn Isaacs, "Nữ hoàng Isabella đệ nhất của Tây Ban Nha," Trang web Lịch sử phụ nữ của Giáo sư Pavlac, chỉnh sửa gần đây nhất vào ngày 31 tháng 5 năm 2008, http:// departments.king.edu/ womens_history/isabel.html.

3. Steven N Kaplan và Hosh Lerner, "Không phải là sự đứt quãng: Quá khứ, hiện tại và tương lai của vốn đầu tư mạo hiểm," Chuyên đề Tài chính áp dụng cho doanh nghiệp 22, số 2 (Mùa xuân 2010,)

trang 36-47.

4. Brent Lundell, Sr., "Lịch sử của vốn đầu tư mạo hiểm," (blog) Gain Stream Group, ngày 8 tháng 7 năm 2013, www.gainstreamgroup,com/2013/07/08/history-of-venture-captital.

5. Xem ví dụ như SeedCamp (www.seedcamp.com, Y Combinator (www.ycombinator.com) và Techstars (www.techstars.com).

6. Trừ khi được ghi chú khác, trường hợp điển hình của Dell được rút ra từ cuốn "Lịch sử Dell Inc.," Funding Universe, truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, www.fundinguniverse.com/copnay-histories/dell-inc- history/; và Michael Dell với Catherine Fredman, Trực tiếp từ Dell: Các chiến lược đã cách mạng hóa một ngành (New York: HarperBusiness, 1999).

7. Dell và Fredman, Trực tiếp từ Dell, trang 9.

8. Cùng trích dẫn số 7.

9. Trừ khi được ghi chú khác, trường hợp điển hình của Banana Republic được lấy từ cuốn Wild Company: Câu chuyện chưa kể về Banana Republic của Mel Ziegler và Patricia Ziegler (New York: Simon & Schuter, 2012); Mel Ziegler và Patricia Ziegler, "Hành động táo bạo đưa Banana Republic đến Gap," Bloomberg News, ngày 20 tháng 9 năm 2012, www.bloomberg.com/news/2012-09-20/coup-lands-banana- republic-in-the-gap.html; Dan Schwabel, "Câu chuyện thật đằng sau thương hiệu Banana Republic," Forbes ngày 2 tháng 10 năm 2012, www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/10/02/the-tue-story- behind-the-banana-republic-brand/; Mel Zielger và Patricia Ziegler, "Một đế chế được xây dựng trên những chiếc áo sơ mi ngắn tay," Bloomberg News, ngày 18 tháng 9 năm 2012, www.bloomberg.com.news/2012-09-18/an-empire-buit-on-short-armed-shirts.html

10. Ziegler và Ziegler, Wild Company, trang 6.

11. Cùng trích dẫn số 10, trang 8.

12. Cùng trích dẫn số 10, trang 10.

13. Cùng trích dẫn số 10, trang 14.

14. Cùng trích dẫn số 10, trang 15.

15. Cùng trích dẫn số 10, trang 18.

16. Cùng trích dẫn số 10.

17. Cùng trích dẫn số 10, trang 19.

18. Cùng trích dẫn số 10, trang 20.

19. Cùng trích dẫn số 10, trang 21.

20. Cùng trích dẫn số 10, trang 44.

21. Cùng trích dẫn số 10, trang 73.

22. Cùng trích dẫn số 10, trang 77.

23. Cùng trích dẫn số 10, trang 80.

24. Cùng trích dẫn số 10, trang 81.

25. Cùng trích dẫn số 10, trang 89-90.

26. Cùng trích dẫn số 10, trang 90.

27. Dinah Eng, "Biến vải ka-ki thành vàng", Fortune ngày 28 tháng 2 năm 2013, trang 10.

28. Cùng trích dẫn số 27.

29. Dell và Fredman, Trực tiếp từ Dell, trang 18.

30. Cùng trích dẫn số 10, trang 94.

31. Cùng trích dẫn số 30.

32. Cùng trích dẫn số 10, trang 20.

33. Cùng trích dẫn số 29, trang 17.

Chương 3: Kẻ mua và người bán, nhưng không phải mua bán hàng hóa của bạn: Mô hình kết nối cung – cầu

1. Erika Brown Ekiel, "Bảng hỏi lấy ý kiến doanh nhân: Brian Chesky".

2. Video của Brian Chesky tại www.airbnbcom/story. Truy cập ngày 15 tháng 12 năm 2012.

3. Jessi Hempel, “Airbnb: Hơn một nơi để lao vào,” CNN Money, ngày 3 tháng 5 năm 2012, http://tech-fortune.cnn.com/2012/05/03/airbnb- apartments-social-media/.

4. Fred Wilson, “Airbnb,” (blog) AVC ngày 16 tháng 3 năm 2011, www.avc.com/a_vc/2011/03/airbnb.html.

5. Cấp vốn tài trợ, “Câu chuyện của người sáng lập: 11 bước đi tới thành công của Airbnb,” (blog) GuoTime ngày 4 tháng 4 năm 2012, www.guotime.com/2012/04/7-step-idea-main-stream-adoptions- airbnb/.

6. Wilson, “Airbnb”.

7. Om Malik, “Tất cả những người khởi nghiệp có thể học được điều gì từ Airbnb,” GigaOM, ngày 22 tháng 2 năm 2011, http://gigaom.com/2011/02/22/airbnb/

8. Cấp vốn tài trợ, “Câu chuyện của người sáng lập”.

9. “Airbnb,” CrunchBase, sửa đổi lần cuối ngày 6 tháng 2 năm 2014, www.crunchbase.com/copnay/airbnb.

10. Hempel, “Airbnb”.

11. Paul Graham, “Chủ đề: Airbnb,” Paulgraham.com, 17 tháng 3 năm 2011, truy cập ngày 8 tháng 12 năm 2013, www.paulgraham.com/airbnb.html.

12. Các số liệu tính tới tháng 12 năm 2013. Nguồn: Airbnb.

13. Cấp vốn tài trợ, “Câu chuyện của người sáng lập”.

14. Benjamin F. Kuo, “Phỏng vấn cùng với Aaron Hirschhorn, DogVacay.com,” Socaltech.com, ngày 5 tháng 3 năm 2012, www.socaltech.com/
interview_with_aaron_hirschhorn_dogvacay_com/
s-0041300.html.

15. Nicky George, “Suy ngẫm về việc trở thành một doanh nhân cùng với Aaron Hirschhorn – người sáng lập DogVacay,” NG ngày 20 tháng 5 năm 2012, www.nickygeorge.com/aaron-hirschhorn-founder-of-dogvacay-com/.

16. Jeff Glles, “Cuộc sống công nghệ: Gửi chó của bạn vào

DogVacay," Philly.com ngày 18 tháng 5 năm 2012, http://articles.philly.com/2012-05-18/business/31750014_1_aaron_hirschhorn_dog_owners_three_dogs.

17. Wendy W., đánh giá "DogVacay", ngày 17 tháng 5 năm 2010, được truy cập từ Yelp ngày 28 tháng 9 năm 2012, www.yelp.com/biz/dogvacay- santa-monica?sort_by=date_desc.

18. Kuo, "Phỏng vấn Aaron Hirschhorn".

19. Tomio Geron, "Trang web người trông chó của DogVacay đã mở rộng ra toàn quốc như sự thay thế các cũi chó," Forbes, ngày 2 tháng 7 năm 2012, www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/07/02/dog-sister-- site-dogvacay-expand-nationwide-as-kennel-alternative

20. George, "Suy ngẫm về việc trở thành một doanh nhân".

21. Cùng trích dẫn số 20.

22. Leena Rao, "Nghệ thuật của khoa học," (blog) TechCrunch, ngày 2 tháng 2 năm 2013, http://techcrunch.com/2013/02/02/the-art-of-science/#.

23. Kuo, "Phỏng vấn Aaron Hirschhorn."

24. Amy Sacks, "Dịch vụ Doggie B&B cho thú cưng tại nhà trong các kì nghỉ," New York Daily News, ngày 14 tháng 4 năm 2012, www.nydailynews.com/life-style/doogie-b-b-servic-places-pets-homey-spots-vacations-article-1.1061644.

25. Kuo, "Phỏng vấn Aaron Hirschhorn".

26. Tomio Geron, "Cách mọi người kiếm tiền trong nền kinh tế chia sẻ," Forbes, ngày 23 tháng 1 năm 2013, www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/how-people-make- cash-in-the-share-economiy/.

27. Leena Rao, "DogVacay, một Airbnb dành cho thú cưng, huy động được 6 triệu đô-la" (blog) TechCrunch, ngày 13 tháng 11 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/11/13/the-airbnb-for-pets-dogvacay- raise-6m-from-benchmark/.

28. Geena Urangano, "Năm đầu tiên, DogVacay tự tạo con đường bước lên bậc thang," (blog) LA Tech Rise, ngày 26 tháng 2 năm 2013, http://latechrise.com/2013/02/26/year-one-dogvacay-

bark-it-way- up-the-ladder/.

29. Collen Taylor, “Nhà kết nối cung cầu cho thú cưng DogVacay lấy được 15 triệu đô-la vòng gây quĩ lần 2 do Capital Foundation dẫn dắt”, (blog) TechCrunch, ngày 10 tháng 10 năm 2013, http://techcrunch.com/2013/10/10/pet-boarding-marketplace-dogvacay-fetches-15-million-series-b-led-by-foundation-capital
30. Kuo, “Phỏng vấn Aaron Hirschhorn”.

31. “Giới thiệu về chúng tôi,” DogVacay, truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, http://dogvacay.com/about.

32. Tiffany Swift, “ProFounder mang đến cho các doanh nhân, và các cộng đồng tin tưởng vào họ,” Sheepless, ngày 30 tháng 3 năm 2011, www.sheepless.org/magazine/features/profounder-delivers- entrepreneurs- and-conimunities-believe-them/.

33. “Giới thiệu về ProFounder” (tài liệu lưu trữ), truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, https://web.archive.org/web/20120707182807/http://www.profoun der.com/about/.

34. Leena Rao, “ProFounder ra mắt để giúp các doanh nghiệp nhỏ gọi vốn từ cộng đồng,” (blog) TechCrunch, ngày 30 tháng 11 năm 2010, http://techcrunch.eom/2010/ll/30/profounder-launches-to-help- small-businesses-crowdsource-fundraising/.

35. Leena Rao, “Nền tảng gọi vốn từ cộng đồng của ProFounder hiện đang cung cấp các công cụ đầu tư dựa trên vốn chủ sở hữu”, (blog) TechCrunch, ngày 3 tháng 5 năm 2011, http://techcrunch.com/2011/05/03/crowdsourced-fundraising-platform-profounder-now-offers-equity-based-investment-tools/.

36. Tom Cheshire, “ProFounder: Đưa các nhà đầu tư quay theo sự chuyển động” Wires UK ngày 22 tháng 8 năm 2011, www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/start/investors-wheels-in-motion.

37. Tiffamu Swift, “ProFounder mang đến cho các doanh nhân.”

38. Cheshire, “ProFounder: Đưa các nhà đầu tư quay theo sự chuyển động”.

39. Leena Rao, “Nền tảng gây vốn từ các nguồn của cộng đồng”.

40. “ProFounder đóng cửa” Profounder, the blog (bản lưu), ngày

17 tháng 2 năm 2012, truy cập ngày 8 tháng 2 năm 2014, http://web.archive.org/web/20130115172605/http://blog.profounder.com/2012/02/17/profounder- shutting-down/.

41. Simon Rothman, "Cách để cấu trúc một phiên kết nối," (blog) TechCrunch, ngày 19 tháng 8 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/08/19/how-to-structure-a- marketplace/.

42. Giống trích dẫn số 41.

43. PRWeb, "DogVacay huy động được 1 triệu đô-la vốn ban đầu do First Round Capital dẫn dắt để mở rộng hoạt động ra toàn quốc," thông tin mới đăng tải ngày 19 tháng 3 năm 2012, www.prweb.com/releases/2012/3/prweb9299700.htm.

44. Michael Arrington, "Khoảnh khắc sự thật về nhà của người sử dụng Airbnb bị vứt bỏ hoàn toàn," (blog) TechCrunch ngày 27 tháng 7 năm 2011, http://techcrunch.com/2011/07/27/the-moment-of-truth-for- airbnb-as-users-home-is-utterly-trashed/.

45. Mike Butcher, "Cảnh sát phá ổ mại dâm sử dụng căn hộ Airbnb ở Stockholm," (blog) TechCrunch ngày 14 tháng 8 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/08/14/police-bust-prostitutes-using- airbnb-apartment-in- stockhom/.

46. PRWeb, "DogVacay.com ra mắt giải pháp thay thế cao cấp cho cũi và lồng bằng một cộng đồng nuôi chó thân thiện và đáng tin cậy tại nhà," ngày 1 tháng 3 năm 2012, www.prweb.eom/releases/2012/3/prweb9243962.htm

47. David Hsu, trò chuyện cùng tác giả, ngày 13 tháng 7 năm 2013.

Chương 4: Yêu cầu trả tiền: Các mô hình trả trước

1. Phí thành viên tính tới tháng 7 năm 2013, www.costco.com and www.costco.co.uk.

2. Mô hình kinh doanh của Costco được thảo luận khá chi tiết tại Chương 6 trong cuốn sách Thực hiện kế hoạch B: Phá vỡ một mô hình kinh doanh tốt hơn của hai tác giả John Mullins và Randy Komisar (Boston: Nhà xuất bản Harvard Business Review, 2009).

3. Trang thông tin về Costco Wholeasale Corp., BloombergBusinessWeek, truy cập ngày 10 tháng 2 năm 2013, http://investing.busiriessweek.com/ research/stocks/financials/

financials.asp?ticker=COST

4. Max Chafkin, “Khách hàng là bạn,” Inc, ngày 1 tháng 6 năm 2008, www.inc.com/magazine/20080601/the-customer-is-the-company_pagen_2.html.

5. Trừ khi được ghi chú khác, trường hợp điển hình Threadless được trích nguồn từ cuốn Threadless: Mười năm cùng với áo phông của cộng đồng trực tuyến truyền cảm hứng nhất thế giới của Jake Nickell (New York: Abrams Image, 2010).

6. Nickell, Threadless, trang 12.

7. Marcia Froelke Coburrn, “Cách Jake Nickell đã xây dựng đế chế Threadless của ông,” Tạp chí Chicago ngày 20 tháng 12 năm 2012, www.chicagomag.com/Chicago-Magazine/July-2012/How-Jake-Nickell-Built-His-Threadless- Empire/.

8. “Nickell, Threadless,” trang 12.

9. Ben Lang, “Phỏng vấn Jack Nickell: Người sáng lập Threadless,” EpicLaunch ngày 16 tháng 11 năm 2011, http://epiclaunch.com/an- interview- with-jalce-nickell-founder-of-threadless/

10. “Jack Nickell, người đồng sáng lập Threadless, về sự đổi mới,” nói chuyện qua video, Inc., ngày 24 tháng 5 năm 2010, www.inc.com/inctv/2010/05/inc-hve-jake-nickell.html.

11. Chris Lake, “Jake Nickell, người sáng lập Threadless nói về cộng đồng và nguồn vốn huy động từ công chúng,” (blog) eConsultancy ngày 22 tháng 9 năm 2010, http://econsultancy.com/us/bIog/6627- threadless-founder-jake-nickell-on-community-and-crowdsourcing.

12. Coburn, “Cách Jake Nickell xây dựng đế chế Threadless của ông”.

13. Nickell, Threadless, trang 15.

14. Cùng trích dẫn số 13, trang 50-51.

15. Cùng trích dẫn số 13, trang 76.

16. Cùng trích dẫn số 13, trang 67.

17. Coburn, “Cách Jake Nickell xây dựng đế chế Threadless của ông”.

18. Nickell, Threadless, trang 78.

19. Don Peppers, “Tại sao không trả tiền cho khách hàng vì những ý tưởng tốt của họ?”, LinkedIn, ngày 30 tháng 7 năm 2013, www.linkedin.com/today/ post/ article/20130730121107-17102372- why-not-pay-customers-for-their-good-ideas.

20. Coburn, “Cách Jake Nickell xây dựng đế chế Threadless của ông”.

21. Cùng trích dẫn số 20.

22. Lake, “Jake Nickell, người sáng lập Threadless”.

23. Cùng trích dẫn số 22.

24. Bhisham Mansukhani, “FlightRaja lôi các đại lí vào kinh doanh thương mại điện tử chưa từng có tiền lệ,” Express Travel World, tháng 11 năm 2006, www.expresstravelworld.com/20061 l/ market02 .shtml.

25. Regina Anthony, “Những chuyến đi là có thật nhưng lợi nhuận vẫn chỉ là ảo đối với các hãng du lịch trực tuyến,” LiveMint, ngày 6 tháng 6 năm 2007, www.Hvemint.com/Companies/ FnhdAkkZbUZtCka5fYpMUN/Real- journeys-but-its-still-virtual-profit-for-online-trav.html.

26. Vani Kola, “Các liên doanh Ấn Độ - Mỹ”, video, 2009, Trường Kinh doanh London.

27. Vani Kola, NEA Indo US Ventures, trò chuyện với tác giả, tháng 1 năm 2009.

28. Mansukhani, “Fightraja lôi các đại lí…”.

29. Cùng trích dẫn số 28.

30. Praveena Sharma, “Via, công ty giải pháp du lịch nhận được vốn đầu tư mạo hiểm,” Daily News and Analysis, ngày 5 tháng 6 năm 2007, www.dnaindia.com/money/report_travel- sohition-firm-via-books-vc- funding_l101467.

31. Gayatri Vijaukumar, “Flightraja, nay là Via, thông báo nhận được 5 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm,” Express Travel World, tháng 7 năm 2007, www.expresstraveiworld.com/200707/

aviationworldl 5.shtml

32. Cùng trích dẫn số 31.

33. Vani Kola, trò chuyện cùng tác giả, tháng 1 năm 2009.

34. Dennis Schaal, "Sequoia Ấn Độ tăng cường quan tâm cổng Du lịch trực tuyến với 10 triệu đô-la đầu tư", Tnoozm ngày 27 tháng 1 năm 2010, www.tnooz.com/2010/01/27/news/sequoia-india-boosts-coffers-of- online-travel-portal-with-1 Om-investment/

35. Deepti Chaudhary, "Công ty du lịch Via huy động 100 triệu đô-la, Wall Street Jounal, ngày 29 tháng 3 năm 2011, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704559904576230272614332228.html.

36. Schaal, "Sequoia Ấn Độ tăng cường quan tâm".

37. TFW Bureau, "Du lịch tới New Heights," Franchise India, ngày 22 tháng 3 năm 2011, www.ffanchiseindia.com/magazine/2011/top-franchise/debutant/via_120/.

38. Vijay C. Roy, "Via tiếp quản công ty dựa vào Jalandhar," Business Standard ngày 12 tháng 11 năm 2011, www.business-standard.com/ india/news/via-to- takeover-jalandhar-based-firm/455248/

39. Amit Mitra, "Sử dụng phương tiện xe buýt đánh cược lớn vào thị trường hành hương trong nước," the Hindu Business Line, ngày 8 tháng 12 năm 2011, www.fhehindubusinesshne.com/industry-and-economy/ logistics/article2698708.ece?homepage=true&ref=wl_govemment-and-policy_art.

40. "Via và Tiger Airways Singapore kí hợp đồng đại lí du lịch độc quyền," Via.comm ngày 5 tháng 12 năm 2012, http://in.via.eom/go/world/press#.

41. Cùng trích dẫn số 40.

42. Namita Bhagat, "San bằng khoảng cách của ngành kinh doanh du lịch Ấn Độ", Franchise India, ngày 30 tháng 4 năm 2012, www.franchiseindia.com/ interviews/established/Filling- the-gap-of- Indian-travel-biz-454/.

43. Trừ khi được ghi chú khác, câu chuyện về Loot được lấy từ nguồn và được sử dụng với sự cho phép của Ambika Patni,

Shreedar Munshi và John Mullins, "The Loot (A)," 2010, Trường Kinh doanh London và Mạng lưới Doanh nghiệp Quốc gia, www.thecasecentre.org.

44. Cùng trích dẫn số 43, trang 2.

45. Cùng trích dẫn số 43.

46. Cùng trích dẫn số 43, trang 4.

47. Cùng trích dẫn số 43, trang 5.

48. Cùng trích dẫn dố 43.

49. Cùng trích dẫn số 43, trang 6.

50. Cùng trích dẫn số 43, trang 7.

51. Cùng trích dẫn số 43.

52. Cùng trích dẫn số 43.

53. Cùng trích dẫn số 43, trang 8.

54. Ambika Patni, Shreedar Munshi và John Mullins, "The Loot (B)," 2010, Trường Kinh doanh London và Mạng lưới Doanh nghiệp Quốc gia, trang 3.

55. Abhishek Raghunath, "Robin Hood của ngành bán lẻ," Forbes India, ngày 10 tháng 7 năm 2010, www.fhecasecentre.org.

56. Jay Gupta, tác giả phỏng vấn, ngày 22 tháng 1 năm 2013.

57. Namita Bhagat, "San bằng khoảng cách."

Chương 5: Doanh thu định kì: Các mô hình đăng kí trước hàng mua và phần mềm dịch vụ SaaS

1. Kelly Clay, "Liệu năm 2012 sẽ là năm của các dịch vụ dựa trên đăng kí trước hàng mua?," Locker Gnome, ngày 9 tháng 1 năm 2012, www.lockergnome.com/news/2012/01/09/will-2012-be-the-year-of- subscription-based-services/.

2. Sam Grobart, "Đăng kí vĩnh viễn," BloombergBusinessWeek, ngày 18 tháng 11 năm 2013, trang 80.

3. Cùng trích dẫn số 2.

4. Roy Furchgott, “Adobe gửi phần mềm trọn gói lên điện toán đám mây,” New York Times, ngày 7 tháng 5 năm 2013, http://gadgetwise.blogs.nytimes.com/2013/05/07/adobe-sends- boxed-software-to-the-cloud/?ref=adobesystemsinc

5. Grobart, “Đăng kí vĩnh viễn”.

6. Xem http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/adobe_systems_inc/.

7. Narayan Krishnamurthy, “Đăng nhập và học: Ngày càng có nhiều giáo viên đang học cách chi trả tiền để chuyển sang lớp học ảo,” Outlook Money, ngày 16 tháng 1 năm 2016, chạy trên trang “Tin tức” của TutorVista, www.tutorvista.com/press/mediacover/outlookmoneyjuly.php

8. Philip Anderson, “K. Ganesh ở TutorVista,” DARE, ngày 1 tháng 1 năm 2008, http://issuu.com/daretostartup/docs/-04-january-2008.

9. Sameer, “Cách Krishnan Ganesh sử dụng các gia sư Ấn Độ để tạo ra TutorVista,” (blog) Nagpur Entrepreneurs, ngày 20 tháng 2 năm 2012, www.nagpurentrepreneurs.com/entrepreneur-interviews/how- krishnan-ganesh-utilized-indian-tutors-to-create-tutorvista.

10. MiChelle Tsai, “Tutor Vista nhận 2 triệu đô-la để dạy trực tuyến trẻ em Mỹ,” TutorVista ngày 2 tháng 6 năm 2006, trên trang “Tin tức” của TutorVista, www.tutorvista.com/press/mediacover/djjuly.php.

11. Anderson, “K. Ganesh ở TutorVista”.

12. “Sau BPO và KPO: Các giáo viên Ấn Độ làm gia sư cho trẻ em ở Mỹ và Anh,” Newind Press, ngày 1 tháng 11 năm 2005, chạy trên trang “Tin tức” của TutorVista, www.tutorvista.com/press/mediacover/ newindpressjuly.php.

13. Tsai, “TutorVista nhận 2 triệu đô-la”.

14. Tripat Preet Singh và John Mullins, trường hợp “Indo US Ventures”, 2009, Trường Kinh doanh London.

15. Anderson, “K. Ganesh ở TutorVista.”

16. Steven E. F. Brown, “Công ty gia sư thuê ngoài huy động được 2

triệu đô-la," San Francisco Business Times, ngày 12 tháng 6 năm 2006, www.bizjournals.com/sanfrancisco/stories/2006/06/12/daily14.html.

17. Adriene Sanders, "TutorVista: Nhà đầu tư bước tới sau khi có những lời bóng gió từ các đối thủ đang tỏ vẻ ở xung quanh," San Francisco Times, ngày 11 tháng 8 năm 2006, chạy trên trang "Tin tức" của TutorVista, www.tutorvista.com/press/mediacover/orlandobj.php.

18. Vanessa Hua, "Một người cho các cuốn sách – Gia sư đi thuê ngoài," San Francisco Chronicle, ngày 22 tháng 10 năm 2006, www.tutorvista.com/press/mediacover/SanFranciscoChronicle.pdf.

19. Cùng trích dẫn số 18.

20. "Sau khi BPO là KPO".

21. Stephen David, "Các giáo viên ở Ấn Độ giúp đỡ các học sinh ở phương Tây về Toán học nâng cao và Khoa học thông qua dạy học trên Internet," India Today, ngày 15 tháng 7 năm 2006, chạy trên trang "Tin tức" của TutorVista, www.tutorvista.com/press/mediacover/indiatodayjuly.php

22. B. M. Thanuja, "Sequoia đặt 3 triệu đô-la vào TutorVista," The Economic Times, ngày 20 tháng 12 năm 2006, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2006-12-20/news/27439188_l_sequoia-capital-india-online-coaching-jv-partner.

23. "TutorVista đạt được 10,75 triệu đô-la trong vòng gọi vốn lần hai do Lightspeed Ventures Partners dẫn dắt," tin mới phát hành, ngày 20 tháng 12 năm 2006, chạy trên trang "Tin tức" của TutorVista, www.tutorvista.co.in/press/mediakitpdf/003Funding%2ORelease%2ORound%2OB%2OFINAL.pdf.

24. Dilip Thakur, "Mẻ lưới lớn của TutorVista," Education World, tháng 1 năm 2007, www.educationworldonline.net/index.php/page-articIe- choice-more-id-794.

25. Tharkur, "Mẻ lưới lớn của TutorVista."

26. Anderson, "K. Ganesh ở TutorVista."

27. Moinak Mitra, “TutorVista.com nhận được 18 triệu đô-la vốn đầu tư cổ phần tư nhân,” India Times, ngày 24 tháng 7 năm 2008, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2008-07-24/news/27710654_l_hybrid-model-online-education-pc-prices.

28. Anderson, “K. Ganesh ở TutorVista.”

29. Mitra, “TutorVista nhận được 18 triệu đô-la vốn đầu tư cổ phần tư nhân.”

30. Cùng trích dẫn số 29.

31. Heather Timmor, “Pearson mua lại cổ phần của hai công ty chuyên về giáo dục của Ấn Độ, www.njmmes.com/2009/06/25/business/ global/25rupee.html?_r=l&dbk.

32. “CẬP NHẬT 1-Pearson đầu tư 30 triệu đô-la vào hai công ty chuyên về giáo dục của Ấn Độ,” Reuters, ngày 24 tháng 6 năm 2009, www.reuters.com/article/2009/06/24/pearson-idUSBNG42796820090624.

33. “Pearson mua cổ phần nắm quyền chi phối ở TutorVista,” The Economic Times, ngày 19 tháng 1 năm 2011, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-01-19/news/28429453ltutorvista-pearson-majority-stake.

34. “Pearson mua 20% còn lại của TutorVista,” TechCircle.in, ngày 25 tháng 2 năm 2013, http://techcircle.vccircle.com/2013/02/25/pearson- buys-out-remaining-20-of-tutorvista/.

35. Nanda, “Pearson thu mua toàn bộ TutorVista.”

36. Câu chuyện của Pollaros được lấy từ cuộc phỏng vấn với Sam Pollaro, ngày 10 tháng 4 năm 2013.

37. Sam Pollaro, tác giả phỏng vấn ngày 10 tháng 4 năm 2013.

38. “Petal Pusher,” Daily Candy, ngày 29 tháng 7 năm 2009, www.dailycandy.com/washington-dc/article/71187/Petals-for-the- People-Launches.

39. Câu chuyện của H.Bloom, trừ khi được ghi chú khác, được lấy từ cuộc phỏng vấn với Bryan Burkhart ngày 6 tháng 5 năm 2013.

40. Bryan Burkhart, “Giới thiệu xây dựng đội ngũ: Sức mạnh của

hoa," New York Times, ngày 16 tháng 1 năm 2013, http://boss.blogs.nytimes.com/2013/01/16/introducing-building-the-team-flower-power/.

41. Bryan Burkhart, phỏng vấn cùng Nell Derick-Debevoice, ngày 6 tháng 5 năm 2013

42. Burkhart, "Giới thiệu xây dựng đội ngũ: Sức mạnh của hoa".

43. Bryan Burkhart, phỏng vấn cùng Nell Derick-Debevoice, 6 tháng 5 năm 2013.

44. Cùng trích dẫn số 43.

45. Jessica Bruder, "Khởi động Netflix của ngành hoa," New York Times, ngày 22 tháng 9 năm 2011, http://boss.blogs.nytimes.com/2011/09/22/trying- to-start-the-netflix-of-flowers/.

46. Bruder, "Khởi động "Netflix của ngành hoa."

47. Abha Bhattarai, "Dịch vụ đăng kí hoa trước khi mua của H.Bloom tuyên bố doanh thu tại thị trường Washington tăng gấp ba lần trong năm vừa qua," Washington Post, ngày 5 tháng 9 năm 2012, www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/subscription- flower-service-hbloom-says-washington-revenue-has-tripled-in-the- past-year/2012/09/07/fb410966-eba2-llel-b811-09036bcbl82b_story.html.

48. Bryan Burkhart, phỏng vấn cùng Nell Derick-Debevoice, ngày 6 tháng 5 năm 2013.

49. Everlyn Rusli, "Dịch vụ giao nhận hoa của H.Bloom nhận được 2,2 triệu đô-la trong loạt gây vốn lần đầu," (blog) TechCrunch, ngày 4 tháng 11 năm 2010, http://techcrunch.com/2010/1 l/04/floral-delivery- service-h-bloom-picks-up-2-2-million- in-series-a-funding/.

50. Bryan Burkhart, "Giới thiệu xây dựng đội ngũ: Sức mạnh của hoa."

51. Sarah Frier, "H.Bloom cắt giảm tỉ lệ hoa héo úa bằng phần mềm chọn lựa hoa ly," Bloomberg News, ngày 2 tháng 12 năm 2012, www.bloomberg.com/news/2012-12-21/h-bloom-cuts-down-on-dead-flowers-with- software-picking-lilies.html.

52. Cùng trích dẫn số 51.

53. Bruder, “Khởi động Netflix của ngành hoa.”

54. Cùng trích dẫn số 53.

55. Alyson Shontell, “Cách một doanh nghiệp khởi nghiệp kinh doanh hoa biến một doanh nghiệp 25 tuổi thành một cỗ máy tạo doanh thu,” Business Insider, ngày 5 tháng 10 năm 2012, www.businessinsider.com/ how-hbloom-is-turning-20-ethings-into-revenue-generating-machines-2012-10.

56. Jessica Bruder, “Tại sao H.Bloom chỉ thuê ngoài những người cùng ngành,” New York Times, ngày 16 tháng 10 năm 2012, http://boss.blogs.nytimes.com/2012/10/16/why-h-bloom-only-hires- from-outside-its-industry/?src=rechp.

57. Bruder, “Khởi động Netflix của ngành hoa.”

58. Bhattarai, “Dịch vụ đăng kí hoa đặt mua trước của H.Bloom.”

59. Shontell, “Cách khởi nghiệp với hoa.”

60. Adrianne Pasquarelli, “Một thương gia New York nở rộ ở Dallas,” Crain’s New York Business, ngày 5 tháng 10 năm 2012, www.crainsnewyork.com/artdcle/20121005/ RETAIL_APPAREL/121009942#ixzz2JO4THak.

61. Fredric Lardinois, “Dịch vụ đăng kí đặt mua trước hoa của H.Bloom huy động được 10 triệu đô-la,” (blog) TechCrunch, ngày 11 tháng 4 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/04/11/ flower-subscriptdon- service-h-bloom-raises-lO-million/.

62. Alyson Shontell, “Người đồng sáng lập H.Bloom bị dị ứng với hoa và những khách hàng chi trả cao nhất tốn 500.000 đô-la mỗi năm,” Business Insider, ngày 13 tháng 4 năm 2012, http:// articles.businessinsider.com/2012-04-13/ tech/31335602_l_flowers-subscription-model-markets#ixzz2JNy2iSjA.

63. Benjamin F. Kuo, “Phỏng vấn Bryan Burkhart, H.Bloom,” Socaltech.com, ngày 17 tháng 7 năm 2013, www.socaltech.com/ interview_with_ bryan_bnrkhart_h_bloom/s-0050353 .html.

64. Cùng trích dẫn số 63.

65. Claire Cain Miller, “Xây dựng một kinh doanh khởi nghiệp thông qua mối quan hệ giữa các ngôi sao và người hâm mộ,” New York Times, ngày 25 tháng 11 năm 2012, www.nytimes.com/2012/ll/26/ technology/building-start-ups-using-stars-ties-to-fans.html?_r=0.

66. “Manpacks,” BuzzSpark.org, truy cập ngày 10 tháng 2 năm 2014, http://buzzsparks.org/manpacks.

67. Miller, “Xây dựng một kinh doanh khởi nghiệp.”

68. Drew Olanoff, “GuyHaus làm cho việc mua sắm trở nên đơn giản và “kì diệu” với những gã đàn ông,” The Next Web, ngày 23 tháng 9 năm 2011, http://thenextweb.com/apps/2011/09/23/ guyhaus-makes-shopping- simple-and-magical-for-guys/.

69. “Hộp bánh snack Lollihop tiếp tục là món quà để cho tặng,” Diets in Review, ngày 8 tháng 11 năm 2011, www.dietsinreview.com/ diet_column/ll/lollihop-snack-boxes-are-the-perfect-gift-that-keeps- giving/.

70. Erin Griffith, “Jesse Middleton và tầm quan trọng của việc tập trung toàn bộ sự chú ý của bạn vào ý tưởng hay nhất của bạn,” Pando Daily, ngày 27 tháng 4 năm 2012, http:// pandodaily.com/2012/04/27/jesse-middleton-and-the-importance-of-100-focus-on-your-best-idea/.

71. Trang web đơn của Lollihop, truy cập ngày 10 tháng 2 năm 2014, www.lollihop.com.

72. Kola, “Indo US Ventures.”

73. Anderrson, “K. Ganesh ở TutorVista.”

74. Cùng trích dẫn số 73.

75. Frier, “H.Bloom cắt giảm.”

76. Edmund Lee, “Năm của Paywall, BloombergBusinessweek, ngày 18 tháng 11 năm 2013, www.businessweek.com/ articles/2013-ll-14/014-outlook-online-publishers-paywall-strategy.

77. Avi Dan, “Khi nói tới tỉ phú mua các tòa soạn báo, những người làm thị trường phải tập trung chú ý vào Warren Bufett chứ không phải là Jeff Bezos,” Forbes, ngày 11 tháng 8 năm 2013,

www.forbes.com/sites/ avidan/2013/08/ll/when-it-comes-to-billionaires-buying-newspapers-marketers-should-pay-attention-to- warren-buffett-not- jeff-bezos/.

78. Cùng trích dẫn số 77.

Chương 6: Bán ít đi, kiếm được nhiều hơn: Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng

1. Viviene Walt "Gặp Amancio Ortega: Người giàu đứng thứ ba thế giới," ngày 8 tháng 1 năm 2013, http:// management.fortune.cnn.com/2013/01/ 08/zara-amancio-ortega/.

2. "Vente-Privee: Sự quản lí", Vente-privee, truy cập ngày 10 tháng 2 năm 2014, http://pressroom.vente-privee.com/Management/ Jacques- Antoine_Granjon.aspx.

3. Ben Rooney, "Vente-privee: Nghệ thuật của giảm giá hàng hóa cao cấp," Wall Street Jounal Tech Europe, ngày 16 tháng 9 năm 2011, http://blogs.wsj.com/tech-europe/2 011/09/16/vente-privee-the-art- of-trading- discounted-high-end-goods/.

4. Cùng trích dẫn số 3.

5. Jenifer L. Schenker, "Vente-privee.com thay đổi hình thức khóa sổ," BloombergBusinessWeek, ngày 11 tháng 1 năm 2008, www.businessweek.com/stories/2008-01-ll/vente-privee-dot.com- refashions-closeoutsbusine-ssweek-business-news-stock-market-and- financial-advice

6. Rooney, "Vente-privee."

7. Schenker, "Vente-privee.com thay đổi hình thức khóa sổ."

8. Rooney, "Vente-privee."

9. Pascal-Emmanuel Gobry, "Người sáng lập Vente-privee giải thích cách ông sẽ bóp chết những người Mỹ bắt chước ông, (PHỎNG VẤN ĐỘC QUYỀN)," Business, Insider, ngày 12 tháng 5 năm 2012, http://articles.businessinsider.com/2011-05-12/ tech/30007776_l_e- commerce-flash-sales-long-term.

10. Douglas MacMillan, "Nhà bán lẻ trực tuyến của Pháp Vente-privee thiết kế sự phát triển mở rộng," Bloomberg Businessweek, ngày 24 tháng 5 năm 2010, www.businessweek.com/technology/

content/may2010/tc20100524_876704.htm.

11. Schenker, “Vente-privee.com thay đổi hình thức khóa sổ.”

12. Lauren Indvik, “Nhà bán hàng chớp nhoáng quyền lực Vente-privee ra mắt tại Mỹ,” Mashable, ngày 9 tháng 11 năm 2011, http://mashable.com/2011/ll/09/vente-privee-us-launch/

13. MacMillan, “Nhà bán lẻ trực tuyến của Pháp Vente-privee.”

14. Schenker, “Vente-privee.com thay đổi hình thức khóa sổ.”

15. Riley McDermid, “Câu lạc bộ mua sắm Privalia của Tây Ban Nha nhắm tới khu vực Mỹ Latin với 95 triệu đô-la ghi nợ, New York Times, ngày 4 tháng 10 năm 2010, www.nytimes.com/external/venturebeat/2010/10/04/04venturebea t-spanish-shopping-club-privalia-aims-for-lati-15434.html.

16. MacMillan, “Nhà bán lẻ trực tuyến của Pháp Vente-privee.”

17. Gobry, “Người sáng lập Vente-privee giải thích.”

18. Cùng trích dẫn số 17.

19. “Tại sao trang web bán hàng chớp nhoáng của Vente-privee lại không phải là một ánh chớp tức thời,” Fashionista, 21 tháng 8 năm 2012, http://fashionista.com/2012/08/why-flash-sale-site-vente-privee-is- not-a-flash-in-the-pan/.

20. “Vente-privee: Sự quản lí.”

21. “Vente-privee,” Nghiên cứu điển hình về các đối tác tham dự hội nghị cấp cao, truy cập ngày 10 tháng 12 năm 2014, www.summitpartners.com/investments/vente-privee-case-study.aspx

22. Jason Del Rey, “Granjon của Vente-privee, người đi tiên phong trong lĩnh vực bán hàng chớp nhoáng, trong sự cạnh tranh ở Mỹ,” ngày 1 tháng 7 năm 2013, All Things D, http://allthingsd.com/20130701/vente- privees-granjon-flash-sales-pioneer-on-competing-in-the-u-s/.

23. Cùng trích dẫn số 22.

24. Andrew Rice, “Trang phục đáng giá là gì?” New York Times, ngày 14 tháng 2 năm 2010, http://nymag.com/fashion/10/spring/63807/.

25. Collen Debaise, “Ra mắt Gilt Groupe, một doanh nghiệp thời trang,” Wall Street Journal, ngày 19 tháng 10 năm 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703792704575366842447271892.html.

26. Molly Cain, “Những bí mật nội bộ của Alexandra Wison của Gilt Groupe,” Forbes, ngày 29 tháng 8 năm 2012, www.forbes.eom/sites/glassheel/2012/08/29/insider- secrets-of-gilt- groupes-alexandra-wilson/3/.

27. Matthew Carrol, “Sự trỗi dậy của Gilt Groupe: Chiến lược của Gilt để chống lại các cuộc tấn công toàn diện của các đối thủ của Gilt [phần 3],” Forbes, ngày 5 tháng 1 năm 2012, www.forbes.com/sites/matthewcarroll/2012/01/05/the-rise-of-gilt- groupe-part-3/.

28. Cùng trích dẫn số 27.

29. Jessica Wohl, “Trang web của Amazon thỏa mãn cho người mua sắm tốt nhất,” Denver Post, ngày 12 tháng 12 năm 2012.

30. Spencer E. Ante và Dan Mattioli, “Cuộc săn tìm chớp nhoáng của Gilt: Người đứng đầu để thực hiện IPO,” Wall Street Journal, ngày 8 tháng 11 năm 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323894704578107303377319238.html.

31. Teresa Novellino, “Áp lực khi là CEO mới của Gild đè nặng lên Peluso,” Upstart Business Journal, ngày 7 tháng 12 năm 2012, http://upstart.bizjournals.com/entrepreneurs/hot-shots/2012/12/07/pressure-is-on-for-new-gilt-groupe-ceo.html?page=all.

32. Cùng trích dẫn số 31.

33. Sarah Frier, “Gilt đặt cược vào IPO trong tương lai khi đưa hình thức bán hàng chớp nhoáng quay trở lại,” BloombergBusinessweek, ngày 1 tháng 8 năm 2013, www.businessweek.com/news/2013-07-31/gilt- groupe-stakes-ipo-future-on-bringing-back-the-flash-tech.

34. Cùng trích dẫn số 33.

35. Tom Taulli, “Liệu Gilt Groupe có thể thực hiện IPO thành công?” InvestorPlace, ngày 1 tháng 8 năm 2013, http://investorplace.com/ipo- playbook/could-gilt-groupe-pull- off-an-ipo/.

36. Ari Levy và Leslie Picker, Bloomberg, “Gilt Group công bố chọn Goldman để quản lí việc IPO,” ngày 12 tháng 2 năm 2014, www.bloomberg.com/news/2014-02-10/gilt-groupe-said-to-choose- goldman-to-manage-web-retailer-s-ipo.html.

37. Robin Wautrers, “Totsy giành được 5 triệu đô-la để làm vốn xây dựng trang web bán hàng chớp nhoáng các sản phẩm dành cho trẻ em,” (blog) TechCrunch, http://techcrunch.com/2010/ll/30/totsy-lands-5- milfion-in-funding-for-flash-sales-site-for-children-products/.

38. Rip Empson, “Trang web bán hàng chớp nhoáng của Totsy giành được 18,5 triệu đô-la để tham gia cuộc chiến với Zulily trong việc giành giật thị trường mua sắm dành cho các bà mẹ,” (blog) TechCrunch ngày 17 tháng 7 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/07/17/totsy-series-b/.

39. Adrianne Pasquarelli, “Trang web bán hàng chớp nhoáng của Totsy sụp đổ,” Crain’s New York Business, ngày 17 tháng 5 năm 2013, www.crainsnewyork.com/article/20130517/RETAIL_APPAREL/130519886.

40. Cùng trích dẫn số 39.

41. John Cook, “Trang web giao thương hàng ngày Zulily huy động được 43 triệu đô-la nhờ được định giá trị khổng lồ lên tới hơn 700 triệu đô-la,” GreekWire, ngày 10 tháng 8 năm 2011, www.geekwire.com/2011/daily- deal-site-zulily-raises-43-milHon-huge-valuation-700- million/.

42. Empson, “Trang web bán hàng chớp nhoáng của Totsy.”

43. Erin Griffith, “Totsy nướng sạch 34 triệu đô-la, sa thải 83 nhân viên, bán các tài sản,” PandoDaily, ngày 22 tháng 5 năm 2013, http://pandodaily.com/2013/05/22/totsy-burns-through-34-million- lays-off-its-83-employees-selling-assets/.

44. Leena Rao, “Trang web bán hàng chớp nhoáng của Zulily dành cho các bà mẹ huy động được 85 triệu đô-la từ Andressen Horowitz; công ty được đánh giá giá trị ở mức 1 tỉ đô-la,” (blog), TechCrunch, ngày 15 tháng 11 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/ll/15/flash-sales-site-for-moms-'zulily-raises-85m-from-andreessen-horowitz-valued-at-1b/.

45. Cook, “Trang web giao thương hàng ngày Zulily.”

46. Scott Martin, “IPO của Zulily đạt 87,5% ngay trong ngày đầu tiên chào bán,” USA Today, ngày 15 tháng 11 năm 2013, www.usatoday.com/story/tech/2013/ll/15/zulily-ipo-rockets-84-in- trading/3582295/.

47. Daniel Wolfman và Chris Beier, “Thảm họa trên đỉnh Everest đã truyền cảm hứng cho một doanh nhân như thế nào,” phỏng vấn Philip James qua video, Inc.com, ngày 14 tháng 6 năm 2012, www.inc.com/chris- beier-and-daniel-wolfman/entrepreneur-lessons- how-a-disaster-on- everest-inspired-lotl8-founder-philip-james.html.

48. Alyson Shontell, “Lot18 kết thúc vòng huy động vốn lần 3 từ Accel Partners với số tiền khổng lồ 30 triệu đô-la,” Business Insider, ngày 4 tháng 11 năm 2011, www.businessinsider.com/lotl8-30-million- series-c-accel-partners-2011-1l#ixzz2bnLG2XMT.

49. Adrienne Jeffries, “Sa thải nhân viên tại Lot18: 15% lao động làm việc tại trang web bán đồ xa xỉ giảm giá đang phát triển rất nhanh bị buộc phải thôi việc,” Betabeat, ngày 19 tháng 1 năm 2012, www.betabeat.com/2012/01/19/layoffs-at-lotl8-philip-james/.

50. Alyson Shontell, “Thay đổi tại Doanh nghiệp khởi nghiệp kinh doanh rượu vang Lot18: 4 quản lí cấp cao ra đi trong tháng vừa qua,” Business Insider, ngày 17 tháng 5 năm 2012, www.businessinsider.com/lotl8- lost-4-senior-executives-in-the-last-month-2012-5.

51. Cùng trích dẫn số 50.

52. Alyson Shontell, “Lot18 tiếp tục trên đà sụp đổ, thêm 11 lao động khác bị sa thải,” Business Insider, ngày 13 tháng 5 năm 2013, www.businessinsider.com/exclusive-lotl 8-lays-off-11-employees-2013-5.

53. Shotell, “Thay đổi.”

54. Colleen Taylor, “Trang web bán rượu vang Lot18 lại thu hẹp quy mô: Các hoạt động tại Anh sẽ đóng cửa trong tuần này,” (blog) TechCrunch, ngày 19 tháng 7 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/07/19/lotl8- closes-uk-operations/.

55. Scott Kirsner, “Điều gì sẽ đến tiếp theo với chuyên gia ‘bán hàng chớp nhoáng’ đang phát triển nhanh Rue La La có trụ sở tại

Boston?" Boston Globe, ngày 22 tháng 12 năm 2011, www.boston.com/business/technology/innoeco/2011/12/ whats_next_for_rue_ la_la_fast-.html.

56. Ina Steiner, "Rue La La sa thải nhân viên và gộp vào trang web bán hàng giảm giá SmartBargains," eCommerceBytes, ngày 13 tháng 1 năm 2012, www.ecommercebytes.com/cab/abn/yl2/ m01/il3/s02.

57. Kirsner, "Điều gì sẽ đến tiếp theo với Rue La La."

58. Del Rey, "Granjon của Vente-privee."

59. Rooney, "Vente-privee."

60. Misty McHenry, ông chủ của Tutu Mania, bình luận trên Empson, "Trang web giao dịch bán hàng chớp nhoáng của Totsy," (blog) TechCrunch, ngày 7 tháng 6 năm 2013, http:// techcrunch.com/2012/07/17/totsy- series-b/? fb_comment_id=fbc_10151016464595816_26291425_10151622279

61. Manish Sabharwal, CEO của TeamLease, video tài liệu "TeamLease" Trường Kinh doanh London, 2010.

62. Gobry, "Các diễn giải của người sáng lập Vente-privee."

63. Susan Berfield và Manuel Baigorri, "Kết chặt một chuỗi cung ứng," BloombergBusinessweek, ngày 18 tháng 11 năm 2012, trang 90 – 92.

64. Del Rey, "Granjon của Vente-privee."

Chương 7: Sản xuất cho một khách hàng, bán cho mọi khách hàng: Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm

1. Bill Gates, Con đường phía trước (New York: Viking Penguin, 1995), trang 16 - 17.

2. Brent Schlender, "Đối thoại với Bill Gates và Paul Allen: Từ bỏ vai trò bạn bè thân thiết trong quá trình phát triển doanh nghiệp," Fortune, ngày 2 tháng 10 năm 1995, http:// money.cnn.com/magazines/fortune/ fortune_archive/1995/10/02/206528/index. htm.

3. Cùng trích dẫn số 2.

4. Cùng trích dẫn số 2.

5. Gates, Con đường phía trước, trang 48.

6. Schelender, “Đối thoại với Bill Gates và Paul Allen.”

7. Gates, Con đường phía trước, trang 48.

8. Câu chuyện của GoViral, trừ khi được chú thích khác, được rút ra từ cuộc phỏng vấn với Claus Moseholm, ngày 18 tháng 3 năm 2013 và phỏng vấn Jimmy Maymann ngày 27 tháng 3 năm 2013.

9. Tác giả phỏng vấn Claus Moseholm, ngày 18 tháng 3 năm 2013.

10. Cùng trích dẫn số 8.

11. Cùng trích dẫn số 8.

12. Cùng trích dẫn số 8.

13. Tác giả phỏng vấn Jimmy Maymann, ngày 27 tháng 3 năm 2018.

14. Tác giả phỏng vấn Claus Moseholm, ngày 18 tháng 3 năm 2013.

15. Cùng trích dẫn số 14.

16. Tác giả phỏng vấn Jimmy Maymann, ngày 27 tháng 3 năm 2018

17. Cùng trích dẫn số 16

18. Tác giả phỏng vấn Claus Moseholm, ngày 18 tháng 3 năm 2013

19. Cùng trích dẫn số 18

20. Butcher, “AOL châu Âu mua lại mạng lưới phân phối video các nhãn hàng.”

21. Câu chuyện của Rock Solid, được lấy từ các cuộc phỏng vấn với Asngel Pérez, ngày 16 tháng 9 năm 2012 và ngày 7 tháng 9 năm 2013.

22. Tác giả phỏng vấn Asngel Pérez, ngày 16 tháng 9 năm 2012.

23. Cùng trích dẫn số 22.

24. Trường hợp của QuEST Global Services được lấy từ các tài liệu của Elizabeth Philp và John Mullins, "QuEST Global Services (A)" và QuEST Global Services (B)," 2012, Trường Kinh doanh London.

25. Philp và Mullin, "QuEST Global Services (A)," trang 9.

26. Cùng trích dẫn số 25, trang 7.

27. Philp và Mullin, "QuEST Global Services (B)," trang 3.

28. Theo cách đã được cấu trúc để đánh giá tính hấp dẫn của các cơ hội thị trường mới trong các trường hợp như thế này, xem cuốn sách của John Mullins: Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới: Các doanh nhân và các giám đốc điều hành nên làm gì trước khi ra mắt một dự án khởi nghiệp tinh gọn, sửa chữa và tái bản lần thứ 4, (London: Nhà xuất bản Pearson/FT 2013).

Chương 8: Triển khai thực hiện: Áp dụng một mô hình vốn từ tiền của khách hàng vào doanh nghiệp của bạn

1. Suster, "Tại sao bạn lại cần kiếm tìm lợi nhuận bằng tiền thật."

2. Joy, "Vấn đề lớn," trang 214.

3. Cùng trích dẫn số 2.

4. Xem www.pivotdesk.com.

5. Tác giả phỏng vấn Brad Feld của TechStars và Foundry Group, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

6. Tác giả phỏng vấn John Erceg của Budgetplaces, ngày 5 tháng 9 năm 2013.

7. Tác giả phỏng vấn Justinas Katkus, doanh nhân người Phần Lan, ngày 6 tháng 9 năm 2012.

8. Tác giả phỏng vấn John Erceg của Budgetplaces, ngày 5 tháng 9 năm 2013.

9. Tác giả phỏng vấn Giáo sư John Bates, Trường Kinh doanh London, ngày 23 tháng 4 năm 2013.

10. Tác giả phỏng vấn Brad Feld của TechStars và Foundry Group, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

11. Tác giả phỏng vấn Richard Gourlay của SussexPlace Ventures,

ngày 9 tháng 5 năm 2013.

12. Tác giả phỏng vấn John Erceg của Budgetplaces, ngày 5 tháng 9 năm 2013.

13. Tác giả phỏng vấn Brad Feld của TechStars và Foundry Group, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

14. Cùng trích dẫn số 13.

15. Tác giả phỏng vấn Randy Komisar, Kkeiner Perkins Caufield và Byers, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

16. Tác giả phỏng vấn Giáo sư John Bates, Trường Kinh doanh London, ngày 23 tháng 4 năm 2013.

17. Tác giả phỏng vấn Brad Feld của TechStars và Foundry Group, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

18. Cùng trích dẫn số 17.

19. Tác giả phỏng vấn Warren Bennett, người sáng lập A Suit That Fits, ngày 12 tháng 7 năm 2013.

20. Jonathan Moules, "Made.com vui mừng tránh xa các phố đông đúc," Financial Times, ngày 31 tháng 1 năm 2013.

21. Tác giả phỏng vấn Raymond Johnson, Trường Đại học Colorado, ngày 8 tháng 4 năm 2013.

22. Tác giả phỏng vấn Warren Bennett, ngày 12 tháng 7 năm 2013.

23. Tác giả phỏng vấn Paul Jerde, Trường Đại học Colorado, ngày 3 tháng 4 năm 2013.

24. Cùng trích dẫn số 23.

25. Cùng trích dẫn số 23.

26. Tác giả phỏng vấn Steve Blank, nhà văn, nhà giáo dục và nhà đầu tư, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

27. Tác giả phỏng vấn Hillel Zidel của Kennet Partners, ngày 10 tháng 4 năm 2012.

28. Tác giả phỏng vấn Raymond Johnson, ngày 8 tháng 4 năm

2013.

29. Cùng trích dẫn số 28.

30. Tác giả phỏng vấn Brad Feld, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

31. Tác giả phỏng vấn Steve Blank, nhà văn, nhà giáo dục và nhà đầu tư, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

32. Anderson, "K. Ganesh ở TutorVista."

33. Tác giả phỏng vấn Perry Blacher của Zulily châu Âu, ngày 17 tháng 12 năm 2013.

34. Jules Maltzvà Daniel Barney, "Doanh nghiệp khởi sự của bạn có nên sử dụng hình thức miễn phí không?" (blog) TechCrunch, ngày 4 tháng 11 năm 2012, http://techcrunch.com/2012/ll/04/ should-your-startup- go-ffeemium/.

35. Patrick Clark và John Tozzi "Giải nén hộp bong bóng," BloombergBusinessweek, ngày 20 tháng 5 năm 2013, trang 53.

36. Greg Bettinelly, "Phản ứng của tôi về việc IPO được mua hết và bán hàng chớp nhoáng của Zulily đã được giải thích," (blog) #longLA, ngày 9 tháng 10 năm 2013, http:// gregbettineIli.coxn/2013/10/09/reaction- to-zulilys-ipo-filing-and-flash-sales-explained/.

37. Tác giả phỏng vấn Perry Blacher, ngày 17 tháng 12 năm 2013.

38. Tác giả phỏng vấn Hillel Zidel, ngày 10 tháng 4 năm 2012.

39. Lydia Dishman, "Chiến lược bán lẻ thiên tài phía sau Zara," Fortune, ngày 23 tháng 3 năm 2012, www.forbes.eom/sites/ lydiadishman/2012/03/23/the-strategic-retail-genius-behind-zara/.

40. Rice, "Như thế nào là một bộ trang phục đáng giá?"

41. Bettineli, "Phản ứng của tôi về việc IPO của Zulily được mua hết."

42. Tác giả phỏng vấn Perry Blacher, ngày 17 tháng 12 năm 2013.

43. Cùng trích dẫn số 42.

44. Tác giả phỏng vấn Joe Clark, CEO của Prana Business, ngày 8

tháng 4 năm 2013.

45. Về hướng dẫn để phát triển những sản phẩm mới mà các khách hàng của bạn thực sự mong muốn, xem cuốn The Four Steps to the Epiphany của Steve Blank (Café Press, 2013).

46. Tác giả phỏng vấn Joe Clark, ngày 8 tháng 4 năm 2013.

47. Tác giả phỏng vấn Randy Komisar, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

48. Tác giả phỏng vấn Brad Feld, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

49. Tác giả phỏng vấn Randy Komisar, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

50. Tác giả phỏng vấn Steve Blank, nhà văn, nhà giáo dục và nhà đầu tư, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

51. Cùng trích dẫn số 50.

52. Tác giả phỏng vấn Richard Gourlay, ngày 9 tháng 5 năm 2013.

53. Tác giả phỏng vấn Joe Clark, ngày 8 tháng 4 năm 2013.

54. Tác giả phỏng vấn Brad Feld, ngày 21 tháng 8 năm 2013.

55. Tác giả phỏng vấn Erick Mueller, Chủ tịch của Funovation, ngày 4 tháng 4 năm 2013.

56. Walter Chen "Tránh bị bẫy khách hàng nghiền nát công ty của bạn trong vòng huy động vốn đầu tiên," Pando Daily, ngày 26 tháng 7 năm 2013, http://pandodaily.com/2013/07/26/avoid-the-series-a-crunch-by-customerstrapping-your-company/.

57. Trích trong cuốn Bootstrapping Your Business của Gianforte và Gibson.

58. Tác giả phỏng vấn Steve Blank, nhà văn, nhà giáo dục và nhà đầu tư, ngày 3 tháng 12 năm 2012.

Giới thiệu về nghiên cứu

Cuốn sách này là một phần của hành trình nghiên cứu được bắt đầu vào thời kì được nghỉ phép của tôi vào năm 2000 ở Trường Kinh doanh London. Tại đó, được tự do suy nghĩ và nghiên cứu trong vài tháng, tôi đã tìm kiếm để xác định những vấn đề mà tôi hi vọng sẽ là cách tốt hơn và có qui tắc hơn để đánh giá các cơ hội kinh doanh, trong một nỗ lực để đẩy lui bớt tỉ lệ thất bại trong kinh doanh. May mắn nghiên cứu này đã tạo được thành quả trong khung "bảy lĩnh vực" của tôi, được phát triển trong cuốn sách *Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới,* xuất bản lần đầu vào năm 2003 và các lần tái bản có sửa chữa vào các năm 2006, 2010 và 2013.

Trong thời gian này, nghiên cứu của tôi áp dụng khung bảy lĩnh vực với hàng trăm doanh nhân đã cho phép tôi tìm hiểu sâu hơn về các mô hình kinh doanh, đặc biệt là những bước đột phá thực sự trong ngành nghề của họ - như Southwest và Ryanair trong lĩnh vực hàng không và Zara trong lĩnh vực bán lẻ trang phục. Một lần nữa, cuốn sách Thực hiện kế hoạch B, đồng tác giả với Randy Komisar, là một kết quả tuyệt vời.

Khi nghiên cứu, các công ty có các câu chuyện được đề cập đến trong "*Thực hiện kế hoạch B*", và trong các công việc tiếp sau đó của tôi với các doanh nhân có tư tưởng phát triển và cả những nhà lãnh đạo khác trong các doanh nghiệp, những người theo bản năng hiểu được rằng dòng tiền – chứ không phải lợi nhuận – mới là tâm điểm của hầu hết những đột phá trong kinh doanh. Tôi đã bị những công ty được đề cập trong cuốn sách như Dow Jones hay Costco, hấp dẫn bởi các mô hình vốn lưu động của họ luôn là tâm điểm mấu chốt trong sự thành công không ngừng của họ. "Làm thế nào để các mô hình vốn lưu động tốt hơn được xây dựng?" Tôi tự hỏi. "Và nếu các mô hình vốn lưu động được xây dựng đủ khỏe, liệu chúng có cho phép các doanh nhân sử dụng tiền của khách hàng để cung cấp vốn cho hoạt động kinh doanh của họ không,

nếu không được lâu dài thì ít nhất cũng là trong thời kì đầu, thay vì lấy thời gian dành cho khách hàng để huy động vốn theo yêu cầu?"

Giai đoạn gần đây nhất trong hành trình nghiên cứu của tôi được thực hiện vào đầu năm 2012, đối tác và là sinh viên trước đây của tôi (và là một doanh nhân đầy cảm hứng), Nell Derick- Debevoise và tôi bắt đầu tìm kiếm các công ty khởi nghiệp bằng vốn từ tiền của khách hàng. Sau đó chúng tôi kiểm tra các phương pháp tiếp cận của họ để học hỏi xem họ đã làm như thế nào, cuối cùng tổng hợp thành năm loại mô hình kinh doanh vốn từ tiền của khách hàng và được khớp nối với nhau trong cuốn sách này. Trong hơn 40 ứng cử viên chúng tôi tìm được lúc ban đầu, chúng tôi đã lựa chọn một danh sách gần 20 công ty có các câu chuyện hấp dẫn được kể ra ở đây.

Đồng thời, tôi cũng bắt đầu phỏng vấn các doanh nhân và các nhà đầu tư – cả các nhà đầu tư mạo hiểm lẫn nhà đầu tư thiên thần – bằng nhãn quan hướng tới sự hiểu biết hơn về những vấn đề trong việc triển khai hiệu quả các mô hình kinh doanh vốn từ tiền của khách hàng. Lập kế hoạch là quan trọng, tôi đã học được bài học này từ lâu, nhưng việc thực hiện mới là những điều thực sự mang lại kết quả. "Điều gì," tôi tự hỏi, "là những thiết lập tốt nhất để áp dụng một trong năm kiểu mô hình? Làm cách nào để các mô hình có thể được thực hiện một cách tốt nhất? Những cạm bẫy phổ biến nào đang ẩn nấp dọc hành trình kinh doanh của doanh nghiệp? Và những câu hỏi quan trọng nào về từng mô hình trong năm loại mô hình đã đề cập sẽ được các nhà đầu tư thiên thần hoặc các nhà đầu tư khác hỏi đến?"

Các kết quả nghiên cứu của tôi và Neil là những điều mà giờ đây các bạn đang cầm trên tay: Những câu chuyện truyền cảm hứng của một số doanh nhân sáng tạo và tham vọng bậc nhất thế giới và các công ty mà họ đã xây dựng, cho dù là thành công hoặc – trong một vài trường hợp đáng chú ý – không thành công. Các câu chuyện được tổ chức xung quanh năm loại mô hình khác nhau về vốn từ tiền của khách hàng mà chúng tôi đã xác định, có lẽ là phần hấp dẫn nhất của cuốn sách, khi chúng mang các bài học cuộc sống không chỉ về vốn từ tiền của khách hàng mà còn tổng quát hơn, đó là về đời sống của một doanh nhân. Tôi tin rằng mọi người ở tất cả các loại hình công ty – mới thành lập hay thành lập đã lâu, qui mô lớn hoặc nhỏ – và cả các nhà đầu tư cũng vậy, có thể học hỏi được những bài học quan trọng về cách để bắt đầu khởi nghiệp, gây dựng vốn và phát triển doanh nghiệp từ những người trong giới kinh doanh cùng các câu chuyện của họ đã được kể ra

trong cuốn sách này. Có lẽ những phần kiến thức ngắn gọn, súc tích nhất của cuốn sách này – mặc dù là để dành cho các doanh nhân hoặc các nhà lãnh đạo khác trong doanh nghiệp hay các nhà đầu tư – chính là các danh mục kiểm tra ở cuối mỗi chương, trình bày một trong năm loại mô hình vốn từ tiền của khách hàng (từ Chương 3 đến Chương 7), và ở trong Chương thứ hai (2) và Chương cuối cùng (8), tóm tắt và truyền đạt lại các bài học quan trọng mà hành trình nghiên cứu của chúng tôi đã mở ra.

Vì cuốn sách này là sản phẩm của những kết quả mà giới học thuật gọi là "nghiên cứu qui nạp", dựa trên một số lượng mẫu rất khiêm tốn của các doanh nhân và công ty của họ, tôi sẽ không cho rằng những bài học được trình bày ở đây là những bài học duy nhất thu thập được, hay 100% các bài học sẽ trường tồn mãi theo thời gian trong thế giới đang thay đổi rất nhanh chúng ta. Bất kì lỗi nào trong các thông tin chi tiết mà tôi đã rút ra đều là lỗi của riêng mình tôi. Và tôi thậm chí sẽ không tìm lí lẽ để chứng minh những thông tin chi tiết đó nhất thiết phải là "đúng" khi trong thế giới kinh doanh đầy những con người can đảm và sâu sắc dám phá vỡ các qui tắc. Các bạn, những người đọc, có thể tìm thấy một vài qui tắc trong cuốn sách này cũng đã bị phá vỡ.

Nhưng tôi hi vọng rằng những bài học mà tôi đã học được và kể lại trong cuốn sách này sẽ khuyến khích các doanh nhân, các nhà đầu tư và những người điều hành doanh nghiệp của ngày mai tập trung các nỗ lực của mình – đầu tiên và quan trọng nhất – vào việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và những nhu cầu chưa được đáp ứng, thay vì huy động tiền từ các nhà đầu tư, chí ít là trong giai đoạn khởi đầu. Như bạn đã thấy trong rất nhiều câu chuyện hấp dẫn được kể trong cuốn sách này, làm cho phù hợp với các khách hàng và các nhà đầu tư của bạn – nếu bạn cần chúng để có tất cả! – mọi thứ khác sẽ đi theo sau.

Giới thiệu về tác giả

Khi ông không học hỏi hoặc làm việc cùng với các doanh nhân và những người đầu tư của họ, John Mullins chia sẻ thời gian của mình giữa London, thành phố lớn đầy quyến rũ và dễ sống nhất thế giới, ở thị trấn nhỏ bé và thân mật Golden thuộc bang Colorada, nép mình dưới chân dãy núi Rocky Moutains. Một cựu doanh nhân và hiện nay là một giáo sư từng đoạt giải thưởng tại Trường Kinh doanh London, John là tác giả của hai cuốn sách thuộc hàng bán chạy, cũng như hàng chục nghiên cứu điển hình về thế giới thực của các công ty kinh doanh, cộng với hơn 40 ấn phẩm khác.

Hiện tại, cuốn sách đầu tiên của John, *Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới: Các doanh nhân và các giám đốc điều hành nên làm gì trước khi ra mắt một dự án khởi nghiệp tinh gọn,* đã được sửa chữa lần thứ tư và là công trình cuối cùng đánh giá các cơ hội kinh doanh. Cuốn sách thứ hai của ông, viết cùng với nhà đầu tư mạo hiểm Randy Komisar, được đánh giá cao, *Thực hiện kế hoạch B: Chuyển sang mô hình kinh doanh tốt hơn,* đưa ra một qui trình và một khung làm việc đã được kiểm chứng thực địa nhằm giúp các doanh nhân chuyển đổi từ "kế hoạch A" ban đầu, thường là không thực hiện được, sang "kế hoạch B" khả thi hơn về mặt kinh tế.

John là một diễn giả được khán giả trên khắp thế giới yêu thích vì tinh thần doanh nhân, vì sự phát triển doanh nghiệp của mọi người và trong cả khởi nghiệp và đầu tư mạo hiểm các dự án tiềm năng cao. Có thể liên hệ với ông theo địa chỉ jmullins@london.edu.

Bảng tra cứu

A

A Suit That Fits, 261

Adidas, 129, 131

Adobe Systems, 150

Airbnb, 13, 83-84

Allen, Paul, 213-214, 240

Amazon

Bezos, 63

khách hàng ưu tiên, 63

American Express, 189, 206

Amit Aggarwal, 123

Andreessen Horowitz, 88, 95,

Armstrong, Tim, 225

ASK Raymond, 136

August Capital, 195

Avili, Kaneswaran, 126

B

Banana Republic, 4, 48-54

Barney, Daniel, 268

Bates, John, 255

Battery Ventures, 166, 167, 169,

Behar, Yves, 25

Benchmark Capital, 96

Bennett, Warren, 260

Berkshire Hathaway, 178-179

Bettinelli, Greg, 271

Bezos, Jeff, 88

Blacher, Perry, 273-274

Blank, Steve, 263, 278

Blecharczyk, Nathan, 85, 93

Blue Nile, 195

Browne, Rud, 9-11

Budget Places, 256

Buffett, Warren, 178-179

BullGuard, 217

Burkhart, Bryan, 163-166

Busch, Henrik, 217

C

các công ty đã thành lập, 235, 249

các cửa hàng Loot, 127

các dịch vụ/thiết lập

B2B, 48, 245, 259

vốn từ tiền của khách hàng, 32-35

các mô hình đăng ký trước hàng
mua và SaaS, 147-180
Petals for the People
and H.Bloom, 161-170
TutorVista, 152-160
các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng, 181-209
Gilt Groupe, 190-191,
202
Rue La La, 190, 199-
202
Totsy, 194-196, 201
Vente-privee, 16, 184-
190, 200, 206-208
Zara, 182-183, 199, 269
Zulily, 194-197
các nhà cung cấp
tìm cách, 253-254, 209,
249, 254, 263, 273
điều khoản từ các nhà
cung cấp dài hạn từ,
272
quan hệ với, 191
chưa được sử dụng hết,
251

các nhà đầu tư thiên thần
tiếp cận, 40-42
cạnh tranh
bán hàng chớp
nhoáng, 181
cung cấp, 236
buôn bán phần cứng
máy tính, 9
Cap'n McCain's, 86
Carlyle Group, 232
Casual Plus, 129-132
câu hỏi của các nhà đầu tư
tư tưởng tìm vốn từ tiền
của khách hàng, 65
Cavens, Darren, 195
CE Info Systems, 2
CellularOne, 3
chào bán lần đầu ra công chúng
(IPO), 33
Gilt, 190-192
Groupon, 37
các công ty công nghệ,
33
Chen, Walter, 281

Chesky, Brian, 13, 84-85

Chhabra, R. P., 135

“chiếc áo khoác của người Anh ở Miến Điện” (Banana Republic), 52-53

chuyên mục của John Gambling (Đài phát thanh Hoa Kỳ), 57

Clark, Joe, 276, 278

Coble’s, 60

Coca-Cola Company, 2

Cohen, David, 26

ColourPlus, 130

Columbus, Christopher, 46

Combinator, 87, 88

công nghệ, Lợi thế cạnh tranh,

165, 170-176

Cook, Thomas, 124

Corrado Accardi, 23-24,12,141

Costco, 115

Court, Xavier, 187

Crowdcube, 24-25

D

“Danh mục kiểm tra của John dành cho các nhà đầu tư thiên thần” đối với , xx,

79, 113, 146, 180,

209,240-241

(Xem thêm các câu hỏi của các nhà đầu tư; quĩ đầu tư mạo hiểm (VC),

224-225) Daily Candy, 162

Dawn Capital, 33

DeHart, Jacob, 117-121

Delaney, Leagas, 219

Dell Computer

trường hợp của Dell,

49, 62, 66, 71

máy tính cá nhân tốc độ cao, 66

Dell, Michael, xxi, 4, 48-50

DFJ Gotham, 195

Doanh nghiệp thất bại. Xem thất bại kinh doanh

DogVacay, 89-96, 102 dòng tiền

doanh nghiệp thất bại,

101-102

tầm quan trọng của, 71 tính thanh khoản, 103-

105

cửa hàng kinh doanh theo hình thức Loot,

134-135

khoản tiền trợ cấp, 144

DOS (Microsoft), 213

Drucker, Peter, 6,76 dự báo, 154

Đ

Đạo luật JOB, 26

Đài phát thanh Hoa kỳ tại New York, 57

độ tin cậy, tầm quan trọng, 93, 108, 256

được phép sử dụng phần mềm bản đồ kỹ thuật số, 2

E

EADS, 196 eBay, 233

Educomp Solutions, 159

Edurite Technologies, 158

Egan, Bill, 30 Enron, 35

Erceg, John, 254, 256

Essar, 3

Expedia, 4

F

Facebook Connect, 94

Fast Track 100, xvi

Fazio, Michael, 192

Feld, Brad, 26, 253, 255, 257,

259, 266-267, 277

First Round Capital, 106

Fischman, Ben, 199

Fisher, Don, 61, 66, 74

Flightraja.com, 123-125

Forrest, Brady, 25

Forrester Research, 171

Fortune, 120

Foundry Group, 255

Fuseproject, 25

G

Gambling, John, 57

Ganesh, Krishnan, 15, 152-160

Garcia Padilla, Juan Carlos, 227

Gates, Bill, 17, 212-213

Gebbia, Joe, 13, 84-86

General Electric, 231

giao việc cho cộng đồng, 120

Gilt Groupe, 190-191, 202

Goldman Sachs, 218

Goodyear Europe, 219

Gourlay, Richard, 256, 302

GoViral, 18, 213-215, 217-218

Graham, Paul, 87-88

Granjon, Jacques-Anton, 16-17,

184-186

Greylock Partners, 105

Groupon, 35

Grover, Gulshan, 133

Gulati, Isha, 156

Gupta, Jay, 127-139

Gupta, Vinay, 14, 123-127

GuyHaus, 171-172 “Gurkha Shorts” (Banana

Republic), 58

H

H. Bloom, 163-170

hàng hóa độc quyền, 261

hàng hóa, 259

Hempel, Jessi, 88

Hernandez, Sabrina, 95

Hiệp hội Vận tải Hàng không

Quốc tế (IATA), 123 hiệu ứng mạng, 103, 106

Hirschhorn, Aaron, 96-104

Hirschhorn, Karine, 96-104

Hội nghị toàn quốc của Đảng

Dân chủ (2008), 86

Hsu, David, 112

I IBM, 17, 213 iDoneThis, 281

Inc 5000, xvi

Insight Venture Partners, 121

Institutional Venture Partners,

268

Isabella (Queen), 46

Iyer, Srikanth, 160

J

Jackley, Jessica, 97-102

James, Philip, 197

Jerde, Paul, 262

Johnson, Ray, 261, 263

Jones, Allan, 92

Jones, Michael, 108

Joseph, Bina, 156

Joy, Bill, xxi, 246, 248-249

K

Kakkar, Ashwini, 124

Kennet Partners, 224, 263, 272 khả năng sản xuất tối thiểu

(MVP), 19

khách hàng

khách hàng trả trước,

63-65

yêu cầu đối với tiền,

những hiểu biết về, 236

giá trị lâu dài của 155,

266, 268

Khách sạn chó của Aaron, 90

Khách sạn Sofitel, 168, 169 khoản tiền trợ cấp, từ các nhà

đầu tư, 144

khởi động, 20

“khởi nghiệp cuối tuần,” 280

Kickstarter, 21-22,24

Kiva, 97

Kleiner Perkins Caufield & Byers, 39, 237, 257

Kola, Vani, 125

Komisar, Randy, 257

Kuruvilla, John, 126

L

Lerner, Josh, 29

Li, Ning, 261

Lieberman, Jeff, 121

Liên hoan Quảng cáo Quốc tế tranh giải Sư tử vàng, 219-220

Lightspeed Venture Partners,

157, 160

Linkedln, 94

Lollihop, 171

Lot18, 197-199

Luther, Mary Lou, 58

M

Made.com, 260-261

Maltz, Jules, 268

Manpacks.com, 174

Mapmylndia, 38-39

MapQuest, 39

Marom, Dan, 22

Mason, Andrew, 37

Massolution, 22, 81-113

Mauriello, Dana, 97-101

Maveron, 195

Maybank, Alexis, 191

Maymann, Jimmy, 18, 218-219, 224

McCann Worldgroup, 217

Melligeri, Aravind, 230-234

Merchant, Khozem, 159

Meritech Capital Partners, 195

Mhatre, Ravi, 157

Microsoft

Rock Solid

Technologies, 225-228

Middleton, Jesse, 171

Mint Digital, 21

mô hình kết nối cung cầu, 251-

253

mô hình dịch vụ sang sản phẩm 210-241

Go Viral, 18, 213-215,

217-218

Microsoft, 212-215

QuEST Global

Services, 230-234

Rock Solid

Technologies, 214, 225-

230

mô hình kết nối cung cầu, 81-

113

Airbnb, 84-89

DogVacay, 89-96, 243-

246

ProFounder và, 97-102 mô hình trả trước, 114-146

các cửa hàng Loot, 127-

140

Threadless, 117-122

Via.com, 122-127 mối quan hệ với các nhà cung

cấp , 191

Morgan, Howard, 106

Moseholm, Claus, 18, 215-224

MS-DOS (Microsoft), 213

Mueller, Erick, 281

Mullins, John, xxii

Mulpuru, Sucharita, 170

N

NEA IndoUS Ventures, 125

ngành In ấn và Kinh doanh báo

giấy, mô hình đăng ký trước hàng mua, 177

“ngồi an toàn,” 4, 62, 131, 185, 243, 256-257

nguyên tắc, 11-35, 143, 204 tiếp cận, 50 ở trong một công ty đã thành lập, 248-249 các nhà đầu tư thiên thần, 8, 40-42

cạm bẫy, 250, 257-258, 262-263, 268, 269, 272-273, 277-278

Banana Republic, 48-54 điểm chung của các mô hình, 18 vốn từ cộng đồng, 20-25

sức hút khách hàng, 8,

34, xix

Dell, 48-62

cổ phần hóa, 5-6

tập trung vào, 44, 60, 65 triển khai thực hiện,

245-246, 250, 260-261,

265-266, 269, 284 năm loại mô hình, 12- 18 (Xem thêm mô hình kết nối cung cầu; mô hình trả trước; mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng; mô hình dịch vụ-sang-sản phẩm; mô hình đăng ký trước hàng mua cho phần mềm: SaaS)

các nguyên tắc, xix, 21- 25, 35, 86, 204, 275

Các nhà đầu tư sẽ hỏi,

76 (Xem thêm các câu hỏi của nhà đầu tư) tăng vốn quá sớm, 26-28, 280

rủi ro của việc tăng vốn quá sớm, 28

nhượng quyền kinh doanh, 139

Nickell, Jake, 117-122

Nissan châu Âu, 222-223 nợ nần, rủi ro tài chính 139

O

O'Malley, Brian, 167, 193

Obama O's (cereal), 86

Office Home Premium

(Microsoft), 150

Olrik, Balder, 215-224

Overli, Haakon, 33

P

Panda, Sonu, 163, 166

Pandora Radio, 267

PC's Limited, 50

Pearson PLC, 15, 151

Peluso, Michelle, 193

Pérez, Angel, 225-230

Petals for the People, 161-170

phân khúc của thị trường, 75-80,

110, 123, 126, 169, 237

phần mềm Paywall, 178 phiên bản "miễn phí", 267 phiên kết nối, 82

phương tiện truyền thông, quảng cáo trên báo chí, 86-87,

178, 217 "Phí chỉ dẫn", 253

Pizza Rossa, 23

Pollaro, Sam, 163-166

Pollaro, Sarah, 163-166

Prabhu, Ajit, 230-234

Prana Business, 276, 278

Pratt & Whitney, 233

Privalia, 189

ProFounder, 21, 97-102

Provogue, 130

Q

Qashqai (NïssanEurope), 222

quá trình kinh doanh đổi mới, xxi

các câu hỏi về khả năng

kinh doanh, 71

tư duy của một doanh nhân,79

quyền sở hữu, 133, 137,

178, 187, 208 quảng bá sản phẩm

các thị trường mới nổi, 271

phân đạn trong tiếp cận thị trường, 270

các thị trường mục tiêu, 74-75, 41, 237

phân khúc thị trường, 75-76, 237

công nghệ, 221-222

sự khác biệt, 143-144, 252

trục kết nối, 103-104, 108

tiếp thị lan truyền, 216 quảng cáo trên báo chí , 86 quảng cáo, 54, 156,163, 178,

215-226

QuEST Global Services, 230- 234

Qui tắc 504 (Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ), 98-99, 101

R

Rechtman, Rene, 221-223

Redford, Ben, 21

Republic), 54

Rho Ventures, 195 Ricoh, 212

Rock Solid Technologies, 214,

225-230

Rolls-Royce, 232

Rothman, Simon, 105

Rover.com, 104, 280

Rue La La, 190, 199-202

Ryan, Kevin, 191-193

Ryzex, 8-11, 15

S

Sahlman, Bill, 281

sản phẩm chóng hỏng, mô hình về sự khan hiếm, 175-180

sản phẩm có độ bền cao, 175-176

sản phẩm có thể ăn được, mô hình đăng kí trước hàng mua, 175-176

"sản phẩm hóa", 234-235, 239

Science, 92-93, 108

Seattle Computer Products, 213

Sequoia Capital, 88, 126, 155,

Service Magic, 253, 255

Shasta Ventures, 169

Sher, Merritt, 60-61

Sherpalo Ventures, 39, 237

ShoeDazzle, 171

Statista, XV Strain, Christian, 188

Strickler, Yancey, 22

Stuppy, John, 157 sự đo lường thời gian hoàn vốn,

267-268, 177

các khách hàng trả tiền,

205-206 (Xem thêm các khách hàng)

sự nhạy bén trong kinh doanh, các câu hỏi về, 71-74

Summit Partners, 188

Sun Microsystems, 246

Sussex Place Ventures, 256

Suster, Mark, xix, 243

T

tầm nhìn, 69

tầm quan trọng của việc ủy thác, 72

tăng trưởng kinh doanh

ở địa phương để bắt đầu, 255-256

các bản kế hoạch kinh doanh, xvii

tăng trưởng, 191-192, 206-209 tăng vốn lần đầu, xix, iv, 208

Tasting Room, 198

Taulli, Tom, 193

TechCrunch, 92

TechStars, 26, 279

thất bại kinh doanh

các cạm bẫy, 250 tiền, kể cả, 124

xác định đúng khách hàng, 74

Các mô hình kết nối cung cầu, 251

Các mô hình trả trước, 258

Các mô hình về sự khan hiếm và bán hàng chớp nhoáng, 269-270
Các mô hình dịch vụ sang sản phẩm, 275
Các mô hình đăng kí trước hàng mua cho phần mềm: SaaS, 149,
The Gap, 85
thị trường mục tiêu, 41, 74-80, 110
thiếu kinh nghiệm, thành tài sản, 68
Thời báo Los Angeles, 58
Thời báo New York, 178
Threadless, 117-122
Thử nghiệm một cách thức kinh doanh mới (Mullins), xxii
Thực hiện kế hoạch B (Mullins and Komisar), xxiii
tỉ suất hoàn vốn nội bộ (IRR), 30 tiết kiệm, 7
Tiger Airways, 127
tín dụng
khoản vay, 55-56
mở rộng tín dụng cho
các khách hàng, 11
cung cấp tín dụng, 62
Verma, Rakesh, 2-4, 38-40
Verma, Rashmi, 2-4, 38-40
Via.com, 12, 14, 122-127
việc chuyển đổi, 154, 214, 225-
tổ chức thúc đẩy, 25, 47
Totsy, 194-196, 201

Tradedoubler, 221

Triple Thread, 92 trọng tâm, 221-223

Trường Quản lý MIT Sloan, 11

truyền thông xã hội, 262

TSC Travel Services, 126

U

Union Square Ventures, xix

ươm tạo. Xem các câu hỏi của các nhà đầu tư, các tổ chức thúc đẩy tư nhân, 92-93

Upfront Ventures, xix

Uỷ ban Chứng khoán và giao dịch Hoa Kỳ, 98-99,

101

V

Vadon, Mark, 195

VCA Antech, 93

228, 235-240, Vinobest, 198

VRBO.com, 253, 257

W

Wadhwani, David, 151

Warburg Pincus, 234

Wilkis, 191

Wilson, Fred, xix

xác định được những sức mạnh,

Y

YouTube, 218-219

Z

Zara, 182-183, 199, 269

Zidel, Hillel, 263, 272

Ziegler, Mel, 4, 52-65

Ziegler, Patricia, 4, 52-65

Zulily, 194-197